

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Vítkovické nemocnice

Vítkovice Hospital Employee Education and Development System

Student: Hana Haščáková

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, PhD.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Hana Haščáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Vítkovické nemocnice**
Vítkovice Hospital Employee Education and Development System

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiška vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika Vítkovické nemocnice
 4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 09.05.2014





Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2 a 3 mi byly poskytnuty Vítkovickou nemocnicí. Použitou literaturu uvádím v seznamu literatury“.

V Ostravě dne 9. 5. 2014



.....

Hana Haščáková

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za ochotu, věnovaný čas i cenné rady, které mi poskytla při vypracování této bakalářské práce. Současně bych také chtěla poděkovat personálnímu manažerovi Vítkovické nemocnice Ing. Janu Poštulkovi za spolupráci při poskytování podkladů a informací důležitých pro zpracování bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	6
2.1	Řízení lidských zdrojů	6
2.2	Personální činnosti.....	7
2.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	8
2.3.1	Složky procesu učení.....	9
2.3.2	Učení probíhající v organizaci	9
2.3.3	Učící se organizace.....	10
2.3.4	Formování pracovních schopností	10
2.4	Systematické vzdělávání pracovníků.....	11
2.4.1	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	12
2.4.2	Plánování vzdělávání.....	13
2.4.3	Realizace vzdělávání	14
2.4.4	Vyhodnocování vzdělávání	21
2.5	Subjekty procesu vzdělávání	22
2.6	Vztah vzdělávání pracovníků k jiným personálním činnostem.....	22
2.7	Role personalistů a vedoucích pracovníků ve vzdělávání a rozvoji	23
3	Charakteristika Vítkovické nemocnice	24
3.1	Identifikační údaje	24
3.2	Historie	25
3.3	Současnost	26
3.4	Organizační struktura	27
3.5	Neurologické oddělení.....	28
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	30
4.1	Popis současného stavu systému vzdělávání a rozvoje lékařského personálu	30
4.2	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	31
4.3	Plánování vzdělávání	32
4.4	Realizace vzdělávání	33
4.4.1	Adaptační proces	34
4.4.2	Specializační vzdělávání	35
4.4.3	Celoživotní vzdělávání	38
4.5	Hodnocení výsledků vzdělávání	39

4.6	Dotazníkové šetření	39
4.6.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	40
4.6.2	Zhodnocení dotazníkového šetření	53
5	Návrhy a doporučení	54
6	Závěr	58
	Seznam použité literatury	59
	Seznam zkratk	61
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době se požadavky na dovednosti a znalosti člověka neustále mění. Proto je velmi důležité, aby organizace investovaly do vzdělávání svých zaměstnanců. Vědomosti a dovednosti je potřeba neustále prohlubovat, aby bylo dosaženo konkurenceschopnosti a úspěšnosti organizace na trhu. Žádná dobře prosperující firma se v dnešní době neobejde bez rozvoje znalostí a dovedností svých zaměstnanců. Tím, že organizace podporují vzdělávání svých zaměstnanců, dávají najevo, že si svých zaměstnanců váží.

Obzvláště vysoké požadavky na vzdělávání jsou kladeny na zdravotnický personál, především lékaře, kteří rozšiřují své znalosti, vědomosti a dovednosti po celou dobu výkonu povolání lékaře a vzdělávání je pro ně celoživotně povinné.

Ve své bakalářské práci se proto zaměřím na vzdělávání a rozvoj lékařů neurologického oddělení Vítkovické nemocnice. Vítkovická nemocnice je všeobecnou nemocnicí s rozsáhlou lůžkovou i ambulantní složkou, poskytující komplexní péči svým pacientům. Nemocnice usiluje o to mít vysoce profesionální lékařský personál řešící problémy pacientů s vysokou odborností a maximálním zájmem o spokojenost pacienta. Nemocnice je členem skupiny AGEL a. s., která je největším soukromým poskytovatelem zdravotní péče ve střední Evropě.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Vítkovické nemocnice a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současné situace, a zvýšení efektivnosti při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a tím i jejich spokojenosti.

Práce bude rozdělena do čtyř částí. V první části bude popsána teorie, kde budou vysvětlena jednotlivá teoretická východiska a poznatky, které vychází především z odborné literatury české i zahraniční. Na tuto část bude navazovat popis vybrané společnosti, kdy bude představena Vítkovická nemocnice. Ve třetí části bude popsán současný proces vzdělávání, který je ve společnosti používán. Tyto informace o procesu vzdělávání ve společnosti Vítkovická nemocnice budou čerpány z interních zdrojů společnosti. K analýze vzdělávání a rozvoje bude použita metoda kvantitativního výzkumu, konkrétně anonymní dotazníkové šetření. V poslední části budou popsány návrhy a doporučení, které vychází z analýzy současné situace a měly by vést ke zkvalitnění procesu vzdělávání.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Tato kapitola obsahuje teoretické poznatky, které se týkají lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.1 Řízení lidských zdrojů

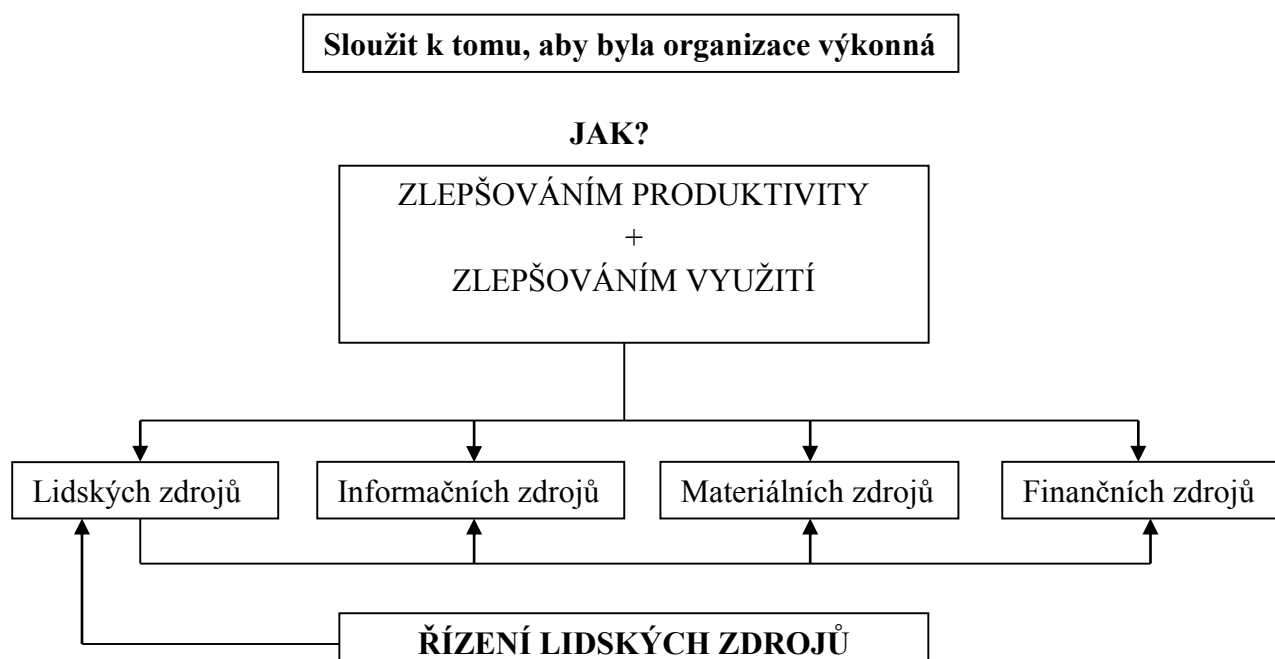
Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit a využívat materiální zdroje spolu s informačními, finančními a lidskými zdroji. Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, vzdělávání a propojování výsledků jeho práce, schopností a pracovního chování ve vztahu k vykonávané práci (Koubek, 2007).

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí pracujících v organizaci, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007). Cílem řízení lidských zdrojů je zajištění toho, aby organizace byla schopna prostřednictvím svých pracovníků úspěšně plnit své cíle, a aby si udržela kvalifikované a dobře motivované zaměstnance.

V porovnání s tradičním personálním managementem je řízení lidských zdrojů manažerským přístupem, od kterého organizace očekává, že přispěje k dosažení konkurenční výhody společnosti.

Úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon trvale zlepšoval. Tento úkol lze splnit neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských. Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho působení můžeme vidět na obrázku 2.1. ŘLZ je zaměřeno na neustálé zlepšování využití a rozvoj lidských zdrojů, ale vzhledem k tomu, že lidské zdroje rozhodují i o využívání zdrojů materiálních a finančních, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje o zlepšování všech zbývajících zdrojů společnosti. (Koubek, 2007).

Obr. 2.1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 17. ISBN 978-80-7261-168-3.

Mezi hlavní úkoly ŘLZ patří optimální využívání pracovních sil v organizaci, formování týmu a efektivního stylu vedení lidí, personální a sociální rozvoj pracovníků organizace apod.

2.2 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů se nacházejí v tzv. personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. V literatuře se můžeme setkat s různým pojetím personálních činností, nejčastěji se uvádějí v následující podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,

- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- zdravotní péče o zaměstnance.

Personální činnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kterými se budu v této práci podrobněji zabývat, zlepšují tvorbu hodnoty, organizace jsou schopny rychleji reagovat na změny na trhu, vytváří a prohlubují znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků (Koubek, 2007).

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V dnešní moderní společnosti musí člověk své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, aby mohl pracovat a byl zaměstnatelný. Vzdělávání a formování pracovních schopností se tak stává celoživotním procesem. V současnosti již nestačí pouze tradiční způsoby vzdělávání jako např. zácvik, doškolování nebo přeškolení, ale jde i o rozvojové aktivity zaměřené na formování většího množství dovedností a znalostí než dané místo vyžaduje. Tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu a připravenost zaměstnanců na změny. Důležitou roli v tomto procesu hraje organizace a organizací pořádané vzdělávací aktivity.

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje „soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace“ (Dvořáková, 2007, s. 286).

Za nejdůležitější důvody pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců lze považovat nové technologie a poznatky, v jejichž důsledku znalosti lidí rychleji zastarávají. Dále proměnlivost lidských potřeb a trhu, které vyžadují pružnou reakci a přizpůsobení organizace těmto změnám. Stále častěji se také mění technologické postupy v organizacích, objevují se nové materiály, zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a na to vše musí organizace reagovat. Nelze opomenout ani skutečnost, že péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace, čímž usnadňuje získávání nových zaměstnanců.

Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je proměnlivé v čase a prostoru, závisí na povaze práce, velikosti organizace, používaných technologiích a mnohých dalších okolnostech (Koubek, 2007).

2.3.1 Složky procesu učení

Učení se je proces, který zahrnuje nové poznatky a nové konání. Lidé se neučí jenom organizovaně, ale také spontánně, aniž by o tom věděli.

Učení probíhá podle Hroníka (2007) na třech úrovních:

- **úroveň individuální** – vychází z individuálních potřeb jednotlivců, z jejich osobnostních charakteristik a předpokladů,
- **úroveň skupinová** – při učení na této úrovni musíme počítat s různými skupinovými procesy a rolemi, které ovlivňují efektivitu učení. Skupinové učení vytváří souhru mezi jejími členy.
- **úroveň organizace** – cílem je vybavit organizaci předpoklady, pomocí kterých bude organizace zvládat úkoly, které vyplývají z vnějšího prostředí. Jedná se především o učení za chodu, učení z vlastních zkušeností.

Vzdělávání je způsob učení se, kde aktivity spojené se vzděláváním mají svůj začátek a konec. Při jeho koncipování ve firmě postupujeme systematicky.

Rozvoj je dosažení požadovaných změn pomocí učení, růst schopností prostřednictvím vzdělávacích aktivit. Obsahuje záměr, který je podstatou ohraničených a neohraničených rozvojových programů (Hroník, 2007).

2.3.2 Učení probíhající v organizaci

Teorie učení probíhajícího v organizaci se týká toho, jak se lidé v organizaci učí. Učení probíhající v organizaci se týká vytváření nových znalostí nebo úhlů pohledů, které by mohly ovlivňovat chování. Dochází k němu uvnitř organizace, kde si organizace osvojuje různé znalosti, metody a postupy (Armstrong, 2007). Výsledky učení probíhajícího v organizaci přispívají k rozvoji firemních schopností. Harrisonová (2000) konstatuje: „Mnohé výzkumy potvrdily, že bez efektivního procesu a systematického propojování učení se u jedinců a učení probíhajícího v organizaci nemá nutně jedno svůj protějšek či doplněk v druhém“ (Armstrong, 2007, s. 447).

2.3.3 Učící se organizace

Učící se organizaci můžeme definovat jako organizaci, kde lidé neustále doplňují a rozšiřují své schopnosti vytvářet věci, které si skutečně přejí, jsou zde podporovány nové způsoby myšlení. V učící se organizaci je volnost kolektivní práce, kde se lidé neustále učí, jak se společně učit. Učící se organizace je nástrojem získávání, tvorby a ukládání znalostí a má předpoklady k tomu, aby sebe sama přeměnila v úspěch (Dvořáková, 2007). Učící se organizace se orientují na vytváření a předávání znalostí a dovedností, které jsou pro jejich úspěšnost rozhodující (Armstrong, 2007). Koncepce učící se organizace se neustále vyvíjí a hledají se nové způsoby, jak dosáhnout naplnění principů a konečných cílů.

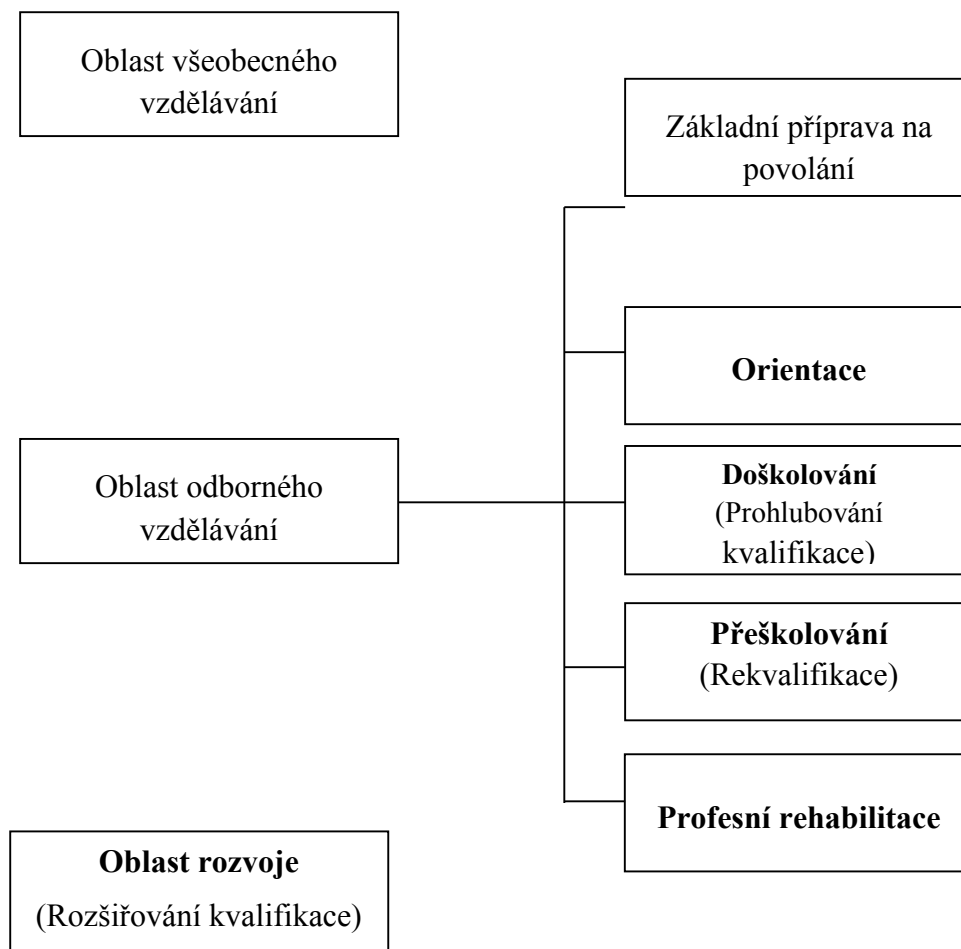
2.3.4 Formování pracovních schopností

V souvislosti s formováním pracovních schopností je třeba rozlišovat formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. Formování pracovních schopností člověka se odehrává v průběhu celého života, bez ohledu na to z čí iniciativy se uskutečňuje. Zatímco formování pracovních schopností pracovníka souvisí s prací, kterou pracovník vykonává. Jde o organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou aktivitu organizace v rámci její personální práce. Podrobněji tento systém organizace můžeme vidět na obrázku 2.2 (Koubek, 2007).

Systém formování pracovních schopností člověka odborná literatura rozlišuje na tři oblasti:

- **Oblast všeobecného vzdělávání** – formují se zde základní a všeobecné znalosti, které člověk potřebuje pro život ve společnosti. Tato oblast je orientována především na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. Je to oblast řízená a kontrolovaná státem.
- **Oblast odborného vzdělávání** – v této oblasti se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností a také přizpůsobování se pracovnímu místu. V této oblasti je zahrnuta základní příprava na povolání, orientace, doškolování a přeškolování.
- **Oblast rozvoje** – orientuje se na další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. Vede k získání širších znalostí a dovedností, než jaké jsou nutné k výkonu stávající práce. Rozvoj je orientován více na kariéru než na momentálně vykonávanou práci zaměstnance (Koubek, 2007).

Obrázek 2.2 Systém formování pracovních schopností člověka



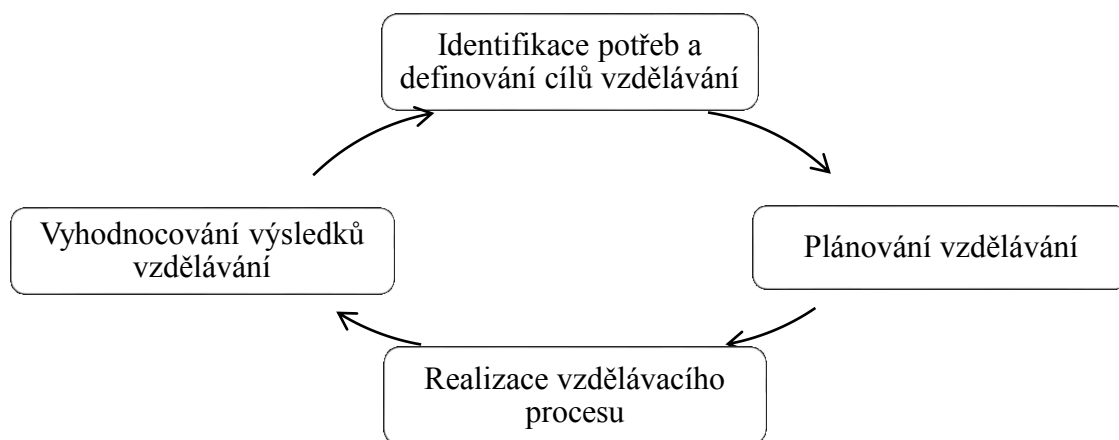
Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 255. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.4 Systematické vzdělávání pracovníků

„Systematické vzdělávání zaměstnanců je neustále se opakující cyklus, který odráží jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle generální organizační strategie“ (Dvořáková, 2007, s. 288).

Cyklus vzdělávání je dlouhodobý proces. Mohou jej realizovat jak interní odborníci tak i vlastní vzdělávací centrum, a skládá se ze čtyř fází viz obr. 2.3. Ačkoliv se jedná o cyklus na sebe navazujících fází, každá fáze se v systému vyskytuje jako do jisté míry samostatný proces (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Obr. 2.3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 84. ISBN 978-80-247-3651-8.

2.4.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Prvním krokem systematického vzdělávání je stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání musí mít nějaký účel a tento účel můžeme definovat pouze tehdy, jestliže jsou rozpoznány a analyzovány potřeby vzdělávání. Analýza potřeb vzdělávání se orientuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít (Armstrong, 2007). Je nutné určit požadavky pracovního místa na danou kvalifikaci a vzdělání. Identifikace potřeb vzdělávání je založena na odhadech, skládá se z celopodnikových údajů, údajů týkajících se jednotlivých pracovních míst a činností a z údajů o jednotlivých pracovnících.

Analyzuje se širší nebo užší škála údajů získaných jak z informačního systému organizace, tak ze zvláštních šetření. Obvykle se jedná o tři skupiny údajů:

- **Údaje týkající se celé organizace** – například informace o struktuře organizace, o výrobním programu, také zde patří informace o počtu, struktuře a pohybu pracovníků.
- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – patří zde popisy pracovních míst, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.

- **Údaje o jednotlivých pracovnících** – informace získané ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání a kvalifikaci zaměstnanců (Koubek, 2007).

Pomocí těchto údajů se následně analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků dané organizace, a to pomocí následujících metod:

- Analýzy statických nebo jiných průběžně zjišťovaných údajů o jednotlivých pracovnících, pracovních místech a údajů o organizaci.
- Analýzy dotazníků a jiných průzkumných forem, ze kterých se získávají názory a postoje na požadavky na vzdělávání.
- Analýzy informací, které se týkají potřeby kvalifikace a vzdělávání podřízených. Monitorování výsledků diskusí a porad.
- Hodnocení pracovních výkonů pracovníků.
- Analýzy pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky.

Bez znalostí cílů a dosavadních výsledků práce na jednotlivých úsecích či v organizačních jednotkách nemůže být rozvoj a vzdělávání zaměstnanců efektivní (Koubek, 2007).

2.4.2 Plánování vzdělávání

Následující fáze řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude školení týkat, oblasti a také rozsah školení. Již v předchozí fázi se formulují návrhy plánů, úkolů a priority vzdělávání. Tyto návrhy se poté pečlivě probírají, až se na konec vytvoří definitivní podoba rozpočtu a programu. Jsou vymezeny oblasti, kterých se vzdělávání bude týkat a stanoví se počty zaměstnanců. V neposlední řadě dojde ke stanovení časového harmonogramu (Koubek, 2007). Každý vzdělávací program se musí vytvářet individuálně a je potřeba vzdělávací program rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání (Armstrong, 2007).

Dobře zpracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovídat na 8 následujících otázek:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? – jde o obsah vzdělávání. Vzdělávání by mělo zaměstnance posunout k získávání nových kompetencí.

Komu? – kdo bude vzděláván. Musí se určit, zda se budou vzdělávat jednotlivci či skupiny účastníků. Nejvhodnější je, když je cílová skupina homogenní a účastníci jsou v podobném funkčním zařazení a mají stejnou úroveň znalostí a dovedností.

Jakým způsobem? – jaké metody a techniky se budou při vzdělávání používat, jestli se vzdělávání bude konat na pracovišti či mimo pracoviště. Jaké didaktické pomůcky a učební texty budou ke vzdělání potřebné.

Kým? – kdo bude vzdělávání zajišťovat. Podnik může využít interní i externí vzdělavatele či vzdělávací instituce.

Kdy? – termín vzdělávání pracovníků. Je třeba určit časové období, kdy se vzdělávání uskuteční a jak dlouho bude trvat.

Kde? – místo konání vzdělávání např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, konkrétní vzdělávací instituce, atd.

Za jakou cenu, s jakými náklady? – je nutné započítat nejen přímé náklady na studijní materiály, dopravu, stravu a ubytování, ale také čas pracovníků a školitelů.

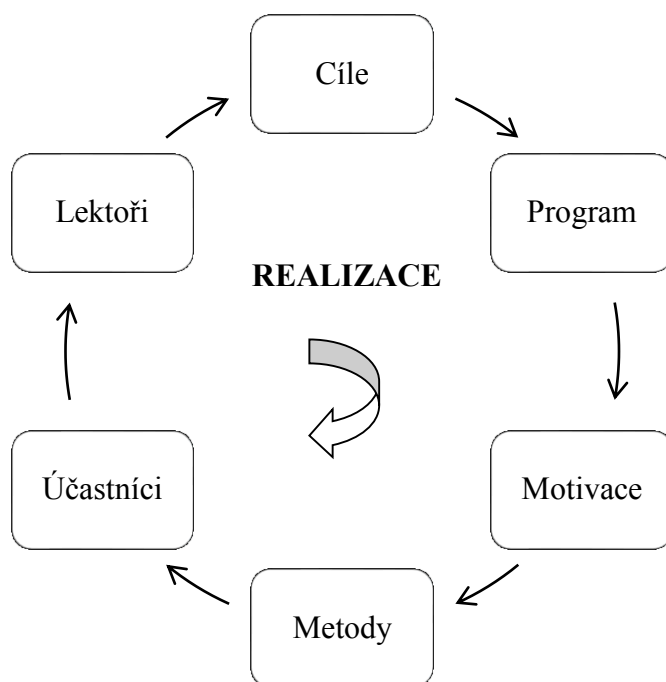
Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů? – jakým způsobem se budou hodnotit vzdělávací aktivity a celý vzdělávací plán. Jaké metody se při hodnocení využijí a kdo bude hodnotit (Koubek, 2007).

2.4.3 Realizace vzdělávání

V této fázi začíná realizace konkrétních vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity musí být v souladu s podnikovým plánem vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika prvků, které můžeme vidět na obrázku 2.4. Mezi tyto prvky patří zejména cíle, program, lektoři, účastníci a motivace.

Dalším důležitým prvkem je stanovení vhodných metod, které by měly respektovat stanovený cíl a měly by být kompatibilní s programem akce. Efektivitu vzdělávací akce zvýšíme vhodnou motivací školených pracovníků.

Obr. 2.4 Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 99. ISBN 978-80-247-3651-8.

Cíle nám říkají, co budou schopni účastníci dělat po absolvování vzdělávacího kurzu. Každá vzdělávací metoda má svůj předem stanovený cíl, ke kterému by školení mělo směřovat. Naplnění cílů je zjištěno až hodnocením změn u výkonu práce školeného zaměstnance.

Program akce by měl obsahovat časový harmonogram, použité metody a pomůcky, obsah a místo konání (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Samotná realizace vzdělávání by nemohla probíhat bez účastníků školení. Jaký přístup budou mít účastníci ke vzdělávání, závisí na jejich motivaci a dispozici účastníků.

Každý člověk má svůj specifický styl učení. Kobl, Honey a Mumford definovali čtyři styly učení:

- **Aktivist** – tito lidé mají rádi nové výzvy a snaží se zapojovat do nových zkušeností a zážitků. Nejlépe se dokážou učit, když jsou zapojeni do řešení problémů, existují nové zkušenosti a cvičení, na nichž se mohou učit.

- **Reflektor** – tato skupina lidí shromažďuje informace a analyzuje je dříve, než dojdou k nějakým závěrům. Při učení rádi činnosti sledují, přemýšlejí o nich a důkladně je prozkoumávají. Zvažují různé aspekty a důsledky předtím, než se pohnou kupředu, čímž projevují tendenci k opatrnosti.
- **Teoretik** – touží po základních předpokladech, principech, teoriích a modelech. Tito lidé jsou analytičtí a objektivní. Rádi spojují často neslučitelná fakta do koherentních teorií.
- **Pragmatik** – jsou to lidé, kteří často pátrají po nových myšlenkách. Berou problémy jako výzvu. Nejlépe se dokážou učit, když vidí spojení s probíranou látkou a zaměstnáním. (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Lektoři výrazně přispívají k úspěšnému vzdělávání. Důležitým předpokladem efektivního vzdělávání jsou osobnostní předpoklady lektora. Lektor musí být silnou osobností, musí mít vysokou míru sociální inteligence. Lektoři mohou uplatňovat behaviorální, funkcionalistický, strukturalistický nebo humanistický vzdělávací styl. Ať už lektor preferuje jakýkoliv styl vzdělávání, nesmí zapomínat na zásady, které musí při vytváření vztahu s účastníkem vzdělávání respektovat. Dobrý lektor musí podporovat a povzbuzovat účastníky, poskytovat reálnou zpětnou vazbu a respektovat jejich individualitu (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Motivace pracovníků hraje velkou roli v procesu vzdělávání. Aby se lidé mohli učit efektivně, musejí být k učení motivováni. Jde o ochotu pracovníků zdokonalit své znalosti, učit se novým schopnostem a dovednostem. Pracovníkům by měly být ujasněny cíle vzdělávání a také by měl být definován prospěch z dosažení těchto cílů. Každého pracovníka motivuje jiný faktor v jiné míře, a proto je při jeho motivaci nutný individuální přístup (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Mezi nejvýznamnější motivační faktory patří:

- vyšší platové ohodnocení,
- udržení pracovního místa,
- získání kvalifikace,
- získání sociálních výhod,
- zlepšení postavení ve skupině.

Schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z velmi důležitých kompetencí a projevuje se v ní i umění komunikace a vcítění se do spolupracovníků.

Metody vzdělávání zaměstnanců

Volba vzdělávacích metod se odvíjí od cílů a obsahu vzdělávacího programu. Je důležité, aby vybrané metody odpovídaly individuálním potřebám a požadavkům podniku. Při výběru vzdělávacích metod je zapotřebí respektovat určité faktory, kterými jsou například věk a počet účastníků, jejich zastávaná profese, dovednosti atd. Důležité je také přizpůsobit předávání poznatků individuálnímu stylu učících se (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Metody vzdělávání na pracovišti

Jsou vykonávány na konkrétních pracovních místech. U těchto metod jde především o individuální metody vzdělávání, které vyžadují individuální přístup a určitý partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Vzdělávání při výkonu práce mohou zabezpečovat manažeři, vedoucí týmů, spolupracovníci nebo mentoři.

➤ Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž je nejčastěji používaná metoda a nejjednodušší způsob zácvičení nového, popřípadě méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený si napodobováním pracovní postup osvojí. Výhodou této metody je rychlost zácvičení a vytvoření spolupráce mezi pracovníky. Nevýhodou je, že umožňuje zácvičení spíše u jednodušších pracovních postupů a často probíhá v hlučném prostředí a pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2007).

➤ Coaching

Představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde o soustavné vzdělávání a směřování školeného k žádoucímu výkonu. Výhodou je, že vzdělávaný je neustále informován o hodnocení své práce. Tato metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci školeného se školitelem a také mezi nimi zlepšuje komunikaci. Nevýhodou je, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2007).

➤ Mentoring

Jde vlastně o obdobu coachingu. Významným rozdílem je skutečnost, že si vzdělávaný sám může vybrat mentora (rádce), který mu radí a stimuluje jej. Mentoring používá speciálně vybrané a vyškolené jedince, kteří pracovníka vedou a poskytují mu neustálou podporu a rady. Mentor má jednoho nebo více svěřenců, o kterých má informace, které potřebuje pro zabezpečení následujících osmi funkcí: osobní a emocionální poradenství, coaching, advokacie, usnadnění profesního rozvoje, modelování rolí, strategické a systémové poradenství, usnadnění vzdělávání a přátelství (Torrington, Hall, Taylor, 2008).

➤ Asistování

Asistování patří mezi tradiční a často používané metody formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Výhodou je důraz na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhodou této metody je, že školený se může naučit i nepříliš vhodným pracovním návykům (Koubek, 2007).

➤ Counseling

Counseling je vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Patří mezi jednu z novějších metod formování pracovních schopností pracovníka. Nevýhodou této metody je časová náročnost.

➤ Rotace práce

Používá se i výraz cross training. Jde o metodu, kdy vzdělávaný je postupně pověřován úkoly v různých částech organizace. Výhodou je, že pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a lépe poznává pracovní postupy a úkoly podniku. Nevýhodou je, že pracovník nemusí uspět na každém pracovišti, což se může odrazit v hodnocení jeho způsobilosti nadřízeným (Koubek, 2007).

➤ Pověření úkolem

Je rozvinutím metody asistování. Vzdělávaný je vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol. Při plnění úkolu je jeho práce sledována vzdělavatelem. Tato metoda se snaží naučit pracovníky pracovat a plnit úkoly samostatně.

➤ Pracovní porady

Zaměstnanci se během pracovních porad seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen pracoviště, ale celé organizace. Výhodou této metody je výměna zkušeností, dávají zaměstnancům pocit sounáležitosti s organizací. Nevýhodou je problém s časovým umístěním porad (Koubek, 2007).

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště mohou zabezpečovat jak členové útvarů vzdělávání v organizaci, tak i pracovníci externích vzdělávacích a výcvikových zařízení. Jde většinou o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Tyto metody jsou zaměřeny spíše na získání odborných znalostí a jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků.

➤ Přednáška

Přednáška je zaměřena na zprostředkování teoretických znalostí. Výhodou této metody je rychlost přesunu informací na vzdělávané. Nevýhodou je, že informace jsou pasivně přijímány účastníky vzdělávání, jde o jednostranný tok informací. Obtížné je také udržet pozornost posluchače, která klesá zhruba po 20 až 30 minutách.

➤ Přednáška s diskuzí

Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti, jde vlastně o totéž jako u předchozí metody, ale je zde navíc aktivita zúčastněných. Výhodou metody je, že se během diskuze objevují nové nápady a řešení problémů (Koubek, 2007).

➤ Demonstrování

Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití techniky, počítačů, trenažérů, atd. Tato metoda klade důraz na praktické využívání těchto znalostí a dovedností. Výhodou metody je praktičnost, ale nevýhodou je odlišnost od skutečného provozu.

➤ Případové studie

Jsou rozšířenou metodou vzdělávání hlavně u manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečné nebo smyšlené úkoly a problémy. Jednotliví účastníci tyto problémy studují a snaží se hledat řešení daného problému. U této metody se rozvíjí analytické schopnosti účastníků (Koubek, 2007).

➤ Workshop

Workshop je obdobou případových studií. Problémy se řeší v týmech a z komplexnějšího hlediska. Snaží se naučit zaměstnance týmové práci (Koubek, 2007).

➤ Brainstorming

Je taktéž variantou případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Poté, co všichni účastníci předloží své návrhy je uspořádána diskuze o navrhovaných řešeních a hledá se optimální řešení nebo optimální kombinace návrhů. Výhodou metody je, že přináší nové nápady řešení problému a podporuje kreativní myšlení. Nevýhodou naopak je, že jsou kladeny mimořádné požadavky na přípravu i školitele (Koubek, 2007).

➤ Simulace

Metoda je zaměřena spíše na praxi a aktivní účast zúčastněných. Účastníci dostanou podobný scénář a během určité doby musí učinit řadu rozhodnutí. Většinou jde o řešení běžných pracovních situací. Jde o účinnou metodu, která vede k formování schopností vyjednávat a rozhodovat se.

➤ Hraní rolí

Metoda je orientována na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita. Účastníci hrají určitou roli a v této roli poznávají mezilidské vztahy. Tato metoda učí samostatnému myšlení a je určena především pro vedoucí pracovníky (Koubek, 2007).

➤ Assessment center

Assesment centra jsou známá především jako metoda pro výběr zaměstnanců. Je to však také speciální forma pro hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Účastníci řeší nejrůznější problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažera. Dochází zde k simulování nejrůznější situací a také k hraní rolí. Zaměstnanci si zde vyzkouší své komunikační dovednosti a hodnocena je i jejich schopnost odolávat stresu.

➤ Outdoor-training

Učení probíhá formou her či pohybových aktivit. V poslední době se tato metoda stále více používá při vzdělávání manažerů. Účastníci vzdělávání dostanou nějaký úkol, který má podobu hry. Zadaný úkol se řeší kolektivně, ale vedení se ujme jeden účastník. Po skončení hry se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly potřebné ke splnění úkolu a co by se dalo vylepšit (Koubek, 2007).

➤ E-learning

Jde o vzdělávání pomocí počítačů. Tato metoda vzdělávání se v organizacích používá stále častěji. Počítače umožňují simulovat pracovní situace a usnadňují učení. Poskytuje vzdělávaným velké množství informací, nabízí různé testy a cvičení. Nevýhodou jsou velké počáteční výdaje (Koubek, 2007).

2.4.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování je poslední, ale velmi významnou částí vzdělávacího procesu. Je důležité k tomu, aby podnik mohl posoudit výsledky učení, které byly stanoveny plánem vzdělávacího procesu a aby se zjistilo, kde jsou zapotřebí změny nebo zlepšení, aby bylo vzdělávání ještě účinnější (Armstrong, 2007).

Při vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je velmi důležité stanovit kritéria hodnocení. Jako kvalitativní charakteristiky jsou vzdělání a kvalifikace obtížně kvantifikovatelné. Existuje mnoho postupů i kritérií k vyhodnocování vzdělávání. Důležité však je, aby k vyhodnocování bylo přistupováno z různých stran.

Čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání podle Kirkpatricka:

Úroveň 1 - Reakce – na zážitky ze vzdělávacích aktivit, zjišťování názorů na lektory, témata, co by zařadili navíc, nebo co by vypustili. Zkoumá se zde spokojenost zákazníka.

Úroveň 2 - Hodnocení poznatků – spočívá ve zjišťování toho, co se školené osoby během vzdělávání naučili, jaké nové znalosti a dovednosti získali.

Úroveň 3 - Hodnocení chování – týká se zjišťování toho, do jaké míry účastníci aplikují nové znalosti a poznatky při výkonu práce. Mělo by se zde zjistit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání, které byly zaměřeny na změny chování.

Úroveň 4 - Hodnocení výsledků – tímto hodnocením by se mělo zjistit, do jaké míry byly dosaženy cíle, které se týkaly např. zvýšení produktivity práce, přírůstku prodeje nebo zvýšení spokojenosti zákazníků (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.5 Subjekty procesu vzdělávání

Vrcholový management – by měl vzdělávání a rozvoj svých pracovníků podporovat, měl by zabezpečit integraci vzdělávání a rozvoje s nástroji personálního řízení.

Bezprostřední nadřízený – měl by stanovovat potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, nadřízený by se měli stát mentory a kouči podřízených a sami se učit rozvíjet své kompetence.

Personální útvar – plánuje a organizuje vzdělávací aktivity, monitoruje průběh a hodnotí výsledky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Pracovníci – by měli být zapojováni do konzultací o metodách vzdělávání, projevoval své náměty a připomínky (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.6 Vztah vzdělávání pracovníků k jiným personálním činnostem

Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem a je považováno za nejdůležitější personální činnost, která má silné vazby na většinu ostatních personálních činností. Vzdělávání pracovníků má oboustranně významný vztah s vytvářením a analýzou pracovních míst. Analýza pracovních míst je na jedné straně podkladem pro rozpoznání potřeb vzdělávání a na druhé straně má existence vzdělávání v organizaci vliv na vytváření pracovních míst.

Systematické vzdělávání pracovníků usnadňuje řadu problémů spojených s personálním plánováním jako např. pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů nebo plánování získávání a výběru pracovníků.

Existence vzdělávacích programů může usnadnit získávání pracovníků. Organizace, která přispívá k zvyšování konkurenceschopnosti pracovníků, je pro pracovníky atraktivnější.

Vzdělávání zabezpečované organizací napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu, hodnocení pracovníků je pak významným podkladem pro rozhodování o jednotlivých vzdělávacích programech a jejich účastnících. Vzdělávání zaměstnanců je také provázáno s odměňováním zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců může vést k vyšším výdělkům.

Ovlivnění potenciálu jednotlivých pracovníků systematickým vzděláváním ulehčuje proces rozmísťování pracovníků, soustavná snaha organizace o efektivní rozmísťování pracovníků přináší do procesu vzdělávání nové úkoly.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků formuje nejen jejich znalosti a dovednosti, ale také jejich osobnost, což se může odrazit v oblasti pracovních a mezilidských vztahů. Vzdělávání pracovníků je výrazem péče o pracovníky. Vede ke zvyšování uspokojení z vykonávané práce, ke zlepšení pracovního výkonu a ke zkvalitnění organizační kultury (Koubek, 2007).

2.7 Role personalistů a vedoucích pracovníků ve vzdělávání a rozvoji

Vzdělávání pracovníků v organizaci je jedna z personálních funkcí, pro kterou je typická úzká spolupráce mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem. Od vedoucích pracovníků se očekává neustálé zjišťování toho, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, a také musí sledovat pracovní výkon a pracovní chování svých podřízených. Vedoucí pracovníci rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván. Pokud organizace realizuje vlastní vzdělávání, pak jsou vedoucí pracovníci odpovědní za průběh i obsah vzdělávání.

Personální útvar navrhuje strategii vzdělávání pracovníků a vytváří organizační předpoklady vzdělávání. Má na starosti také organizační stránku všech fází vzdělávání. Navrhuje program vzdělávání a rozpočet, zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště, kontroluje průběh vzdělávání a vyhodnocuje výsledky vzdělávání (Koubek, 2007).

Shrnutí teoretické části

Úvod této práce definuje důležitost lidských zdrojů z hlediska úspěšné a konkurenceschopné organizace. Vysvětluje také proč je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jedním z klíčových procesů, kterému by měl podnik věnovat dostatečnou pozornost. Vzdělání a vysoce kvalifikovaní zaměstnanci totiž vykonávají svou práci efektivněji a kvalitněji.

Další část práce se věnuje cyklu vzdělávání, který se skládá z identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace procesu vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání. Jsou zde také popsány metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

V závěru teoretické části jsou uvedeny subjekty, které se na vzdělávání podílejí a také jejich role v procesu vzdělávání.

3 Charakteristika Vítkovické nemocnice

V této kapitole je popsána základní charakteristika a historie Vítkovické nemocnice. Informace jsou čerpány převážně z webových stránek nemocnice a také z interních dokumentů, které mi byly poskytnuty personálním manažerem společnosti.

3.1 Identifikační údaje



Vítkovická nemocnice

Zalužanského 1192/15

703 84 Ostrava – Vítkovice

Česká republika

IČ: 60793201

DIČ: CZ699000899, pro DPH

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku, Krajským soudem v Ostravě, oddíl B, vložka 1050.

Vítkovická nemocnice je členem skupiny AGEL a. s., která je největším soukromým poskytovatelem zdravotní péče ve střední Evropě. V současnosti provozuje v České republice jedenáct nemocnic a dalších zdravotnických zařízení. Především funguje v oblasti Moravskoslezského a Olomouckého kraje.

Skupina AGEL od roku 2006 působí prostřednictvím své dceřiné společnosti AGEL SK a.s. i na Slovensku, kde provozuje 4 nemocnice. Skupina AGEL v současnosti zaměstnává v České republice i na Slovensku více než 9 300 lidí. Zdravotnická zařízení skupiny AGEL se řadí mezi absolutní špičku nejen v České a Slovenské republice, ale i v rámci celé Evropské unie a světa (Agel, 2014).

3.2 Historie

Nemocnice byla založena roku 1853 tehdejším majitelem Vítkovických železáren baronem Rothschildem a stala se tak první závodní nemocnicí v rakousko-uherském mocnářství a zřejmě i v Evropě. Do čela této nemocnice byl povolán v roce 1878 vysokoškolsky vzdělaný lékař Dr. Maxmilián Munk, který působil v čele nemocnice celých 41 let.

Po svém příchodu do Vítkovic začal Munk prosazovat výstavbu nové, větší závodní nemocnice. Její výstavba byla zahájena v roce 1888 a již v roce 1890 v ní byl zahájen provoz. Po deseti letech od zahájení provozu měla nemocnice již 233 nemocničních lůžek. Postupně byla také budována poliklinická část nemocnice.

V období první republiky zaznamenala nemocnice mohutný rozvoj. Pro svou vysokou odbornou úroveň byla hojně vyhledávána nemocnými i z mimozávodních kruhů a v roce 1939 měla již 486 lůžek.

Dokladem její vysoké úrovně byla v roce 1923 účast nemocnice na Mezinárodní výstavě zdravotnických zařízení ve Štrasburku, kde získala zlatou medaili a čestný diplom za vysokou odbornou úroveň poskytované zdravotní péče.

Obr. 3.1 Historická fotografie Vítkovické nemocnice



Zdroj: Vítkovická nemocnice, 2014

Za druhé světové války došlo k dalšímu rozvoji. Byly vybudovány nové pavilóny urologického oddělení, interního oddělení, zubního oddělení a oddělení porodnicko-gynekologického. Také byly zrekonstruovány pavilóny chirurgického, plicního, radiodiagnostického a neurologického oddělení. Současně proběhla obnova léčebných zařízení a přístrojové techniky. Nemocnice měla k dispozici vlastní zařízení magnetické

rezonance, komputerové tomografie a řadu dalších moderních léčebně-diagnostických zařízení.

V devadesátých letech dvacátého století došlo ke změnám ve funkci zřizovatele nemocnice. V dubnu roku 1993 se stalo zřizovatelem nemocnice Statutární město Ostrava a bylo jím až do 29. února 2000. Majitelem a zřizovatelem této nemocnice se stala 1. března 2000 akciová společnost Vítkovická nemocnice Blahoslavené Marie Antoníny. Marie Antonína Kratochvílová, jejíž jméno měla nemocnice ve svém názvu, se narodila 21. srpna 1881 v Ostravě – Vítkovicích v bezprostřední blízkosti areálu nemocnice.

Spolu se změnou zřizovatele a vlastníka nemocnice došlo rovněž ke změně jejího názvu (Vítkovická nemocnice, 2014).

3.3 Současnost

Vítkovická nemocnice se stala roku 2005 součástí sítě zdravotnických zařízení AGEL a vrátila se k původnímu názvu Vítkovická nemocnice.

Vítkovická nemocnice je v současnosti všeobecnou nemocnicí s rozsáhlou lůžkovou i ambulantní složkou poskytující komplexní péči především v oblasti Ostravy – Vítkovic a Zábřehu. Nemocnice má 12 lůžkových oddělení, 25 ambulancí a disponuje moderní léčebně – diagnostickou technikou a zkušenými týmy zdravotnických pracovníků. Většina oddělení má nadregionální působnost, a to především - Vaskulární centrum, které se zaměřuje na cévní onemocnění, dále Centrum péče o zažívací trakt, porodnice a služby radiologického oddělení.

Společnost buduje prosperující organizaci s vysokou firemní kulturou. Úspěch chce nemocnice postavit na profesionálním personálu řešícím problémy pacientů s vysokou odborností a maximálním zájmem o spokojenost pacienta.

Skupina AGEL v roce 2013 investovala do svých zdravotnických zařízení celkem 610 milionů korun. Finanční prostředky směřovaly i do Vítkovické nemocnice, která v roce 2013 otevřela moderní zrekonstruované Iktové centrum. Součástí investiční akce byla kompletní přestavba lůžkového neurologického oddělení včetně neurologického ambulantního traktu. Kromě toho nemocnice přestavěla jednotku intenzivní péče interních oborů. Oddělení se kompletně zrekonstruovalo (Vítkovická nemocnice, 2014).

Vize nemocnice

- Budujeme prosperující organizaci s vysokou firemní kulturou.
- Úspěch chceme postavit na profesionálních zaměstnancích.
- Budeme nejlepší ve zdravotní péči zažívacího traktu, cévního systému, dýchacího ústrojí a porodnictví.

Hodnoty nemocnice

- Dobro pacienta
- Profitabilita – ekonomika
- Image nemocnice
- Seberealizace zaměstnanců

Znaky firemní kultury

- Profesionalita
- Prosperita
- Partnerství
- Motivovaný zaměstnanec (Vítkovická nemocnice, 2014)

3.4 Organizační struktura

Mezi nejdůležitější orgány společnosti patří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo se skládá ze tří členů, kterými jsou předseda představenstva, místopředseda představenstva a člen představenstva. Dozorčí rada se rovněž skládá ze tří členů a to, předsedy dozorčí rady a dvou členů dozorčí rady. Společnost zaměstnává celkem 763 zaměstnanců, z toho 20 zaměstnanců je ve vedení společnosti. Pod pojmem vedení společnosti se rozumí ředitelé, ekonomové, manažeři a primáři.

Jediným akcionářem Vítkovické nemocnice je AGEL a.s. Schéma organizační struktury je uvedeno v Příloze č. 1. Oddělení řízení lidských zdrojů VTN vede personální manažer, který má pod sebou oddělení personalistiky a mezd. Na tomto oddělení pracují 4 zaměstnanci, a to 1 vedoucí oddělení a 3 mzdové účetní. Vzhledem k rozsáhlosti tématu se ve své práci zaměřím na vzdělávání lékařů neurologického oddělení.

3.5 Neurologické oddělení

Neurologie nabízí diagnostiku a léčbu organických chorob mozku, míchy, periferního nervového systému, nemocí páteře a bolestí hlavy. Oddělení se specializuje na léčbu cévních mozkových příhod, léčbu epilepsie a nádoru mozku.

Oddělení neurologie má za cíl pomoci rychlé farmakologické léčby minimalizovat poškození mozku a pečovat o vitální funkce nemocného tak, aby se dosáhlo co nejvyšší kvality života.

Iktové centrum Vítkovické nemocnice je úzce propojeno s Vaskulárním centrem¹. Jeho náplní je komplexní péče o pacienty s cévními onemocněními mozku od primární prevence, diagnostiky, léčby cévních mozkových příhod až po rehabilitaci. Pacienti jsou dále v centru sledováni a je jim zajištěna sekundární prevence.

Oddělení zabezpečuje po 24 hodin veškerou péči o neurologicky nemocné. Je zde poskytována systémová trombolýza mozkových infarktů. Počtem trombolyzovaných pacientů za roky 2004 i 2005 je pracoviště největší v ČR.

Na neurologickém oddělení pracuje celkem 62 zaměstnanců, z toho 54 žen a 8 mužů. Pracuje zde 15 lékařů, z toho 1 primář, 8 atestovaných lékařů, 5 lékařů po základním kmeni (s certifikátem) a 1 absolvent.

Dále na tomto oddělení pracují také nelékařští pracovníci, kterých je 47, a to 28 všeobecných zdravotních sester včetně 3 sester staničních, 1 klinický logoped, 1 zdravotnický záchranář (JIP), 4 sanitáři, 6 zdravotnických asistentů a 7 ošetřovatelů.

Struktura pracoviště neurologického oddělení:

- Lůžková stanice
- Součástí oddělení je tělocvična pro rehabilitační cvičení pacientů
- Intenzivní péče: 5 plně monitorovaných intenzivních lůžek splňující personální a přístrojové vybavení
- Denní stacionář

¹ **Vaskulární centrum** řeší problematiku invazivní a neinvazivní cévní diagnostiky, endovaskulární a chirurgické cévní léčby. Vaskulární centrum VTN patří k největším a nejmodernějším pracovištím v ČR.

- Ambulance
- Elektromyografická laboratoř a evokované potenciály²
- EEG laboratoře³
- Ultrazvuková laboratoř
- Logopedická ambulance (Vítkovická nemocnice, 2014)

² **Evokované potenciály** je elektrofyziologické lékařské vyšetření sledující aktuální elektrickou aktivitu mozku v reakci na podněty zvenčí. Patří k pomocným diagnostickým metodám v neurologii.

³ **EEG** neboli elektroencefalografie je metoda, která je primárně určena k vyšetřování funkčních poruch mozku, především epilepsie. Je založena na hodnocení slabých elektrických proudů, které při své aktivitě vytváří mozek, je tedy podobná jako metoda EKG. Tato metoda je bezbolestná.

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Tato kapitola obsahuje analýzu současného systému vzdělávání a rozvoje lékařského personálu Vítkovické nemocnice. Cílem této kapitoly je popsat jaké mají lékaři možnosti ve vzdělávání a jak jsou s těmito možnostmi spokojeni, kdo vzdělávání hradí, kdy a kde vzdělávání probíhá.

4.1 Popis současného systému vzdělávání a rozvoje lékařského personálu

Vzdělávání lékařského personálu začíná na lékařských fakultách vysokých škol, kde si zájemci vybírají, jaký obor chtějí studovat. Uchazeči o studium mohou studovat Všeobecné nebo Zubní lékařství. Oba obory jsou zakončeny státní rigorózní zkouškou, která se vykonává po pěti letech studia v případě Zubního lékařství a po šesti letech studia v případě Všeobecného lékařství. V závěru studia skládají uchazeči státní závěrečné zkoušky a poté získávají diplom doktora medicíny. Tímto získává absolvent lékařské fakulty odbornou způsobilost k výkonu zdravotnického povolání.

Vzdělávání lékařů se uskutečňuje v rámci specializačního vzdělávání a celoživotního vzdělávání. Účelem je zabezpečit efektivní prohlubování odborné kvalifikace či specializace potřebné pro výkon povolání a další odborný růst.

Postgraduální vzdělávání se řídí vyhláškou č. 185/2009 Sb., o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a v oborech certifikovaných kurzů v platném znění, a zákonem č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

Složením atestace lékař získává specializovanou způsobilost k výkonu zdravotnického povolání, a to bez odborného dohledu, získává diplom o specializaci v příslušném specializačním oboru, který vydává ministerstvo zdravotnictví České republiky.

Lékaři rozšiřují své znalosti, vědomosti a dovednosti po celou dobu výkonu povolání lékaře a vzdělávání je pro ně celoživotně povinné.

4.2 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Při identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje lékařů neurologického oddělení vychází Vítkovická nemocnice převážně ze zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, který stanoví povinné a nepovinné vzdělávací aktivity, a také z potřeb organizace.

Z povinných vzdělávacích akcí podle zákona VTN realizuje:

- školení v kardiopulmonální resuscitaci⁴ tzv. školení KPR, které je nutno absolvovat 1x za rok,
- hygienu rukou, která probíhá jednou do roka a realizuje jí hlavní hygienik,
- školení bezpečnosti práce a požární ochrany, které musí zaměstnanci absolvovat při nástupu do zaměstnání a poté periodicky jednou za dva roky,
- seminář Nozokomiální nákazy⁵, který taktéž realizuje hlavní hygienik nemocnice a lékaři jej musí absolvovat 1x za rok.

Tato školení jsou povinná nejen pro lékaře, ale i pro ostatní zaměstnance ve zdravotnictví dle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování.

Do nepovinného vzdělávání patří všechny ostatní akce pořádané organizací, které jsou různé pro jednotlivé obory. Z nepovinných školení se realizují zejména vzdělávací akce zaměřené na tzv. měkké dovednosti, jako např. Základy komunikačních dovedností, Jak zvládnout agresivního pacienta apod., které probíhají formou semináře a jsou určeny pro lékaře. Dále se realizují školení napříč celým holdingem AGEL, a to v jednotlivých zdravotnických zařízeních např. Nový občanský zákoník, Zákoník práce, školení DRG, apod.

V případě, že nemocnice sežene prostředky z externích zdrojů, např. od sponzorů, zajišťují se pro lékaře jazykové kurzy. V současné době ovšem probíhají jazykové kurzy jen na oddělení interny (angličtina) a na gastroenterologickém oddělení (ruština).

⁴ **Kardiopulmonální resuscitace** slouží k obnovení základní životní funkce člověka – dýchání, srdeční činnost. Zamezuje nevratným poškozením životně důležitých orgánů.

⁵ **Nozokomiální nákaza** vzniká v souvislosti s pobytem osob ve zdravotnickém zařízení. Na vzniku se podílí přítomnost mikrobů v nemocničním prostředí, léčebné zásahy do organismu (operace, cévkování). Za nemocniční nákazu se považuje i nákaza, která se projeví po propuštění do domácí péče.

Odpovědnost za správnou identifikaci vzdělávání a rozvoje lékařů neurologického oddělení má primář a personální manažer nemocnice. Pokud primář pocítí potřebu vzdělávat lékaře svého oddělení, může to konzultovat s personálním manažerem a po domluvě spolu vypracují osobní vzdělávací plán lékaře.

Další identifikace vzdělávacích potřeb vychází z požadavků vedení nemocnice a z potřeb neurologického oddělení, o kterých rozhoduje primář oddělení. Pokud lékař sám projeví zájem absolvovat vzdělávací akci, může o to požádat primáře, který po vyhodnocení situace na oddělení rozhodne, zda lékaři umožní vzdělávací akci absolvovat nebo si ji bude lékař hradit sám.

4.3 Plánování vzdělávání

Z identifikace potřeb zdravotnických pracovníků vychází plán vzdělávání a rozvoje lékařů neurologického oddělení na příslušný kalendářní rok. Zpravidla ke konci roku personální manažer ve spolupráci s primářem oddělení sumarizuje tyto potřeby vzdělávání včetně očekávaných nákladů. Útvar ŘLZ ve spolupráci s primářem vytvoří cíl vzdělávání a rozvoje lékařů, stanoví způsob realizace a předá navrhovaný vzdělávací plán ekonomovi nemocnice i s předpokládanou výší nákladů. Tento plán má podobu konkrétních vzdělávacích aktivit lékařů. Primář neurologického oddělení plánuje vzdělávací akce svých zaměstnanců včetně odhadu plánovaných nákladů souvisejících s danou vzdělávací akcí jako např. cestovní náklady, účastnické či kongresové poplatky, poplatky za stáž mimo pracoviště apod.

Vzdělávací plán obsahuje:

- téma programu, pro koho je program určen,
- rozsah a dobu trvání, místo a předpokládaný termín konání,
- počet účastníků,
- lektorské zajištění,
- finanční zabezpečení.

Náklady na vzdělávání jsou stanoveny na rok dopředu. Každé oddělení má v manažerském informačním systému nemocnice nastaven finanční rozpočet na vzdělávání svých zaměstnanců. Rozpočet vychází ze vzdělávacího plánu s přihlédnutím k celkovému rozpočtu nemocnice. Ve většině případů dochází k usměrnění vzdělávacích potřeb a tím i ke snížení plánovaných nákladů na vzdělávání na jednotlivých odděleních.

Vítkovická nemocnice používá ke vzdělávání lékařů neurologického oddělení tyto metody:

Školení, kurzy, semináře, klinické stáže a klinické dny, instruktáže, workshopy, přednášky a další vzdělávací aktivity, které jsou organizovány interně nebo externě.

a) Vzdělávací aktivity realizované vlastními silami Vítkovické nemocnice

Probíhají v prostorách VTN a jedná se převážně o ze zákona povinné a nepovinné vzdělávací akce. Vítkovická nemocnice disponuje dvěma přednáškovými sály, tzv. Velkým přednáškovým sálem a Malým přednáškovým sálem, které jsou umístěny ve 2. patře pavilonu H4. Tyto sály jsou využívány pro setkání vedení nemocnice se zaměstnanci a především pro realizaci interních školení. Jedná se o prostory bývalé polikliniky, což je budova, která stále čeká na rekonstrukci a nutnou revitalizaci.

b) Vzdělávací aktivity realizované externími vzdělávacími institucemi a pracovníky

Plánované vzdělávací aktivity lékařů probíhají také externě a to na lékařských fakultách. Tímto způsobem bývají organizovány především workshopy, kurzy, semináře a další vzdělávací aktivity. Lékaři jsou v rámci externích vzdělávacích aktivit vysíláni na služební cesty. Veškeré výdaje včetně ubytování, dopravy a stravy hradí Vítkovická nemocnice. Na každou takovou vzdělávací akci musí být vypsán cestovní příkaz včetně všech příslušných formulářů.

4.4 Realizace vzdělávání

Samotný proces realizace se děje v souladu s plánem vzdělávání neurologického oddělení. Lékaři si musí jednotlivé vzdělávací akce vyhledat sami popřípadě ve spolupráci s personálním manažerem nemocnice. Poté se lékaři musí sami na jednotlivé vzdělávací akce přihlašovat. Realizace vzdělávání probíhá tak, že nemocnice nejprve dohodne termíny vzdělávacích akcí s vzdělávacími zařízeními a lektory. Pokud vzdělávání probíhá mimo VTN, je zajištěna také doprava lékařů.

Většina vzdělávacích aktivit lékařů, převážně se jedná o ze zákona povinné vzdělávací aktivity, probíhá periodicky v pravidelných časových intervalech. Podle druhu vzdělávací aktivity se většinou jedná o periodu jednoho nebo dvou let.

Vítkovická nemocnice realizuje tyto vzdělávací aktivity:

4.4.1 Adaptační proces

Vzdělávání lékařů neurologického oddělení začíná ve Vítkovické nemocnici hned první den nástupu do nového zaměstnání, a to adaptačním procesem, který upravuje Směrnice ŘLZ č. 4.03.

První povinností lékaře nastupujícího do Vítkovické nemocnice je, co možná nejdříve se seznámit s chodem oddělení, s ošetrovatelskou dokumentací, počítačovým systémem apod. K tomu ve VTN slouží adaptační proces neboli tzv. „povinné kolečko“ jak adaptaci lékaři nazývají. Adaptační proces probíhá v celé Vítkovické nemocnici zejména na odděleních výkonu povolání a na odděleních úzce souvisejících a spolupracujících.

Cílem adaptačního procesu je:

- seznámit nové zaměstnance se všemi odděleními Vítkovické nemocnice, s prostory nezbytnými k výkonu povolání lékaře a také se všemi primáři VTN,
- adaptovat se na pracovní prostředí a začlenit se do nového pracovního kolektivu,
- dosáhnout samostatnosti při výkonu své profese, a to včetně převzetí odpovídající odpovědnosti dle získané kvalifikace a pracovního zařazení na jednotlivých odděleních.

Primář nebo vedoucí lékař jako odpovědná osoba adaptačního procesu daného oddělení organizuje a realizuje zaškolení lékařů.

Na základě vstupního pohovoru se zpracovává tzv. „Zácvikový plán“ viz Příloha č. 2, který obsahuje základní část, speciální část, termín závěrečného hodnocení a případně další doporučení. Zácvikový plán začíná příchodem na nové pracoviště a trvá 3 měsíce.

Zaškolení obsahuje jednotlivé úkoly dle pracovního zařazení a dosavadní praxe. Po celou dobu adaptačního procesu pracuje lékař pod dohledem odpovědné osoby nebo jím určeným školitelem a získává teoretické i praktické znalosti a dovednosti pro specifika daného pracoviště.

Primář odpovídá za průběh a výsledky zaškolení, a to tak že:

- s lékařem provede vstupní pohovor a seznámí jej s pracovištěm a pracovním kolektivem neurologického oddělení včetně nelékařských pracovníků,
- lékaře seznámí s plánovaným harmonogramem adaptačního procesu,
- domluví termíny na jednotlivých odděleních, kde lékaři bude přidělen školitel pro jednotlivé druhy činností (oddělení, JIP, ambulance), se kterými se musí lékař seznámit,
- lékaře seznámí s organizací práce na pracovišti a s jeho zodpovědností,
- pomáhá lékařům při jejich adaptaci a při řešení pracovních problémů,
- zpracovává „Zácvikový plán“,
- vede záznamy o průběhu „Zácvikového plánu“,
- zpracovává průběžné pracovní hodnocení,
- vede závěrečné hodnocení,
- zpracovává plán dalšího profesního rozvoje (vzdělávací plán) lékaře.

Celkové hodnocení adaptačního procesu nového pracovníka se provádí po 3 měsících. Podkladem pro toto závěrečné hodnocení jsou výsledky průběžného hodnocení lékaře při plnění zadaných úkolů.

Obsahem závěrečného hodnocení lékaře jsou:

- praktické dovednosti,
- teoretické vědomosti a využití získaných vědomostí v praxi,
- komunikativní schopnosti,
- postoje a charakterové rysy osobnosti,
- pracovní hodnocení.

4.4.2 Specializační vzdělávání

Cílem specializačního vzdělávání v oboru neurologie je získání potřebných teoretických znalostí a praktických dovedností v oblasti prevence, diagnostiky a terapie umožňujících samostatnou činnost s vyšší specializací v ambulantní a lůžkové péči.

Podmínkou pro zařazení do specializačního vzdělávání v oboru neurologie je získání odborné způsobilosti k výkonu povolání lékaře, a to ukončením nejméně šestiletého prezenčního studia na lékařské fakultě, které obsahuje teoretickou i praktickou výuku ve studijním programu všeobecného lékařství.

Aby mohl lékař získat specializovanou způsobilost pro obor neurologie, musí být zařazen do tohoto oboru, absolvovat základní neurologický kmen (24 měsíců) viz tabulka 4.1, specializovaný výcvik (min. 36 měsíců) a úspěšně složit atestační zkoušky. Celková doba specializačního vzdělávání je 5 let.

Tab. 4.1 Základní neurologický kmen

a) všeobecná povinná praxe

Akreditované pracoviště	Počet měsíců
anesteziologie a interní medicína – lůžkové oddělení resuscitační a intenzivní péče	2
chirurgie – lůžkové oddělení všeobecné chirurgie (s minimálním počtem 35 lůžek)	2
vnitřní lékařství – standartní interní lůžkové oddělení s neselektovaným příjmem nemocných	2

b) povinná praxe v oboru kmene

Akreditované pracoviště	Počet měsíců
Neurologie – neurologické lůžkové oddělení s akreditací I. Nebo II. typu	18

Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2014

Specializační vzdělávání se uskutečňuje při výkonu lékařského povolání podle vzdělávacích programů jednotlivých specializačních oborů. Toto vzdělávání se realizuje formou celodenní průpravy v rozsahu odpovídajícímu týdenní pracovní době podle ustanovení § 83 zákona č. 262/2006 Sb. a probíhá pod vedením přiděleného školitele na akreditovaném pracovišti.

Vítkovická nemocnice je akreditována Ministerstvem zdravotnictví ČR podle ustanovení § 17 odst. 2 zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu povolání lékaře, zubního lékaře

a farmaceuta. Pracoviště musí zajistit školenému absolvování vzdělávacího programu. K tomu slouží plné zapojení školeného do práce a umožnění studia na jiném akreditovaném pracovišti poskytujícím část přípravy v případě, že není dostupná na vlastním pracovišti.

Vítkovická nemocnice má uděleny akreditace téměř na všechna pracoviště. Lékaři tak mohou absolvovat většinu specializační přípravy přímo na odděleních Vítkovické nemocnice.

Obor neurologie získal akreditaci 15. 4. 2008 a VTN může realizovat vzdělávací programy v oboru neurologie po dobu 7 let. Vítkovická nemocnice má udělenou akreditaci na celý vzdělávací program, což pro lékaře znamená, že nemocnice je schopna zajistit požadavky vzdělávacího programu v plném rozsahu.

V případě, že VTN nemá udělenou akreditaci pro určitý obor nebo má pouze akreditaci na část vzdělávacího programu, musí lékaři absolvovat specializační vzdělávání na jiných akreditovaných pracovištích. Vítkovická nemocnice v tomto případě v první řadě spolupracuje se zdravotnickými zařízeními v rámci holdingu AGEL. Pokud takto nelze vzdělávání zajistit, VTN spolupracuje se zdravotnickými zařízeními mimo skupinu např. s Fakultní nemocnicí Ostrava, Fakultní nemocnicí Olomouc apod.

Specializační vzdělávání zahrnuje účast na veškerých lékařských výkonech v oboru, ve kterém specializační vzdělávání probíhá, včetně případné účasti na službách v nepřetržitém provozním režimu práce. Vzdělávací programy schvaluje Ministerstvo zdravotnictví ČR a zveřejňuje je ve Věstníku MZ ČR, přitom spolupracuje s univerzitami, Českou lékařskou komorou, odbornými společnostmi a vzdělávacími zařízeními.

Nedílnou součástí vzdělávacího programu je vedení záznamu o provedených výkonech (logbook) a průkazu odbornosti lékaře. Potvrzené výkony musí být doložitelné ve zdravotnické dokumentaci. Předpokládá se absolvování takového počtu výkonů, aby školený zvládl danou problematiku jak po teoretické, tak i po praktické stránce.

Průkaz odbornosti slouží k průběžnému zaznamenávání druhu a délky absolvované odborné praxe, průběhu vzdělávání a vykonaných atestačních zkoušek, absolvování povinných kurzů, popřípadě o absolvování akcí v rámci celoživotního vzdělávání.

Logbook je součástí všech vzdělávacích programů a slouží k záznamu absolvované praxe, provedených výkonů a činností v průběhu specializačního vzdělávání. Zaznamenávají se zde zejména praktické výkony lékaře.

Poté co lékaři ukončí základní kmen, je jim vydán certifikát o absolvování základního neurologického kmene, pokud splní následující podmínky:

- absolvují všeobecné povinné praxe a povinné praxe v oboru kmene v rozsahu stanoveném vzdělávacím programem, minimálně 24 měsíců,
- předloží potvrzení o provedených výkonech v logbooku,
- úspěšně absolvují kurz Základy neurologie ukončený písemným testem a další vzdělávací kurzy a semináře.

4.4.3 Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání má v medicíně své tradice, různé podoby i charakter. Je potřebou i podmínkou kvalitního výkonu lékaře. Existuje velmi široká nabídka krátkodobých i dlouhodobých vzdělávacích akcí, které nabízí řada vzdělávacích a profesních organizací a zdravotnických zařízení. Toto vzdělávání by mělo vést k seberozvíjení, zlepšování výkonu práce, neustálému doplňování nových poznatků, ale i možnosti jejich uplatnění, a tím ke zkvalitnění poskytované zdravotní péče.

Celoživotní vzdělávání lékařů se uskutečňuje v souladu s § 22 zákona č. 95/2004 Sb. a Stavovského předpisu č. 16 ČLK. Jedná se o různé kurzy, semináře, přednášky, konference, klinické stáže, v nichž si lékaři rozvíjejí své znalosti a dovednosti, vyměňují zkušenosti a názory. Za účast na těchto akcích získávají kredity ČLK, které jsou povinností v celoživotním vzdělávání lékařů.

Celoživotní vzdělávání organizují a pořádají zejména ministerstvo zdravotnictví, lékařské fakulty, Česká lékařská komora, Česká stomatologická komora a odborné lékařské společnosti ve spolupráci s akreditovanými vzdělávacími zařízeními.

ČLK přiděluje vzdělávacím akcím a dalším formám celoživotního vzdělávání kredity. Získání diplomu celoživotního vzdělávání lékařů je podmínkou vydání licence pro výkon funkce vedoucího lékaře nebo primáře ve zdravotnickém zařízení. Každý lékař, a tudíž také člen České lékařské komory, má povinnost účastnit se celoživotního vzdělávání lékařů. Podmínkou vydání Diplomu celoživotního vzdělávání je získání alespoň stopadesáti kreditů během uplynulých pěti let. Účast lékaře na vzdělávací akci pořadatel potvrdí písemným dokladem o počtu získaných kreditů nebo potvrzením v indexu vzdělávání.

Formy celoživotního vzdělávání lékařů:

- vzdělávací akce pořádané Českou lékařskou komorou,
- vzdělávací akce pořádané subjekty provádějícími celoživotní vzdělávání dle zákona č. 95/2004 Sb.,
- klinické stáže a klinické dny,
- publikační a pedagogická činnost,
- samostatné studium odborné literatury apod.

Účast na specializačním a celoživotním vzdělávání se považuje za prohlubování kvalifikace lékaře. V případě, že při prohlubování kvalifikace dosáhnou náklady na vzdělávání minimálně částky 75.000,- Kč, uzavírá se kvalifikační dohoda se závazkem zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po dobu 5 let.

Další možnosti vzdělávání byly zmíněny již v kapitole 4.1 identifikace a analýza potřeb vzdělávání.

4.5 Hodnocení výsledků vzdělávání

Hodnocení je poslední, ale velmi významnou částí vzdělávacího procesu. Hodnocení probíhá na dvou úrovních. První je kontrola znalostí z povinných školení, která jsou dána zákonem a realizují se převážně interně. Kontrola probíhá formou testu ihned po absolvování školení či semináře. Pomocí testu se dá zjistit, jestli lékař danou problematiku ovládá. U interních vzdělávacích aktivit se také vždy vede evidence docházky pro kontrolu, zda se daný zaměstnanec školení zúčastnil a poté se vydávají certifikáty o absolvování vzdělávací akce.

Druhým způsobem hodnocení výsledků vzdělávání jsou zprávy o výsledcích pracovních cest (Příloha č. 3). Pokud se lékař účastní vzdělávací aktivity realizované mimo VTN, musí vždy po návratu napsat zprávu a informovat primáře o druhu a účelu pracovní cesty a popsat nově získané znalosti a dovednosti.

4.6 Dotazníkové šetření

Pro získání názorů lékařů na současný systém vzdělávání a rozvoje neurologického oddělení Vítkovické nemocnice byl proveden kvantitativní výzkum metodou písemného

dotazníkového šetření. Použit byl anonymní dotazník, který obsahoval 19 otázek, z toho 3 byly identifikační (viz Příloha č. 4).

V dotazníku byly použity otázky uzavřené, otevřené i polootevřené. V úvodu dotazníku byl respondent seznámen s účelem, pro který byl tento dotazník sestaven, a byla zdůrazněna jeho anonymita. Aby lékaři mohli plně vyjádřit své názory a připomínky týkající se současného systému vzdělávání a rozvoje ve Vítkovické nemocnici, byl dotazník zcela anonymní. Dotazníky byly distribuovány personálním manažerem, který je předal primáři neurologického oddělení a ten je poté rozdál na svém oddělení jednotlivým lékařům. Výzkumný soubor tvořili lékaři neurologického oddělení. Na tomto oddělení pracuje 15 lékařů. Dotazníky byly vyplněny po 7 dnech a návratnost činila 100 %.

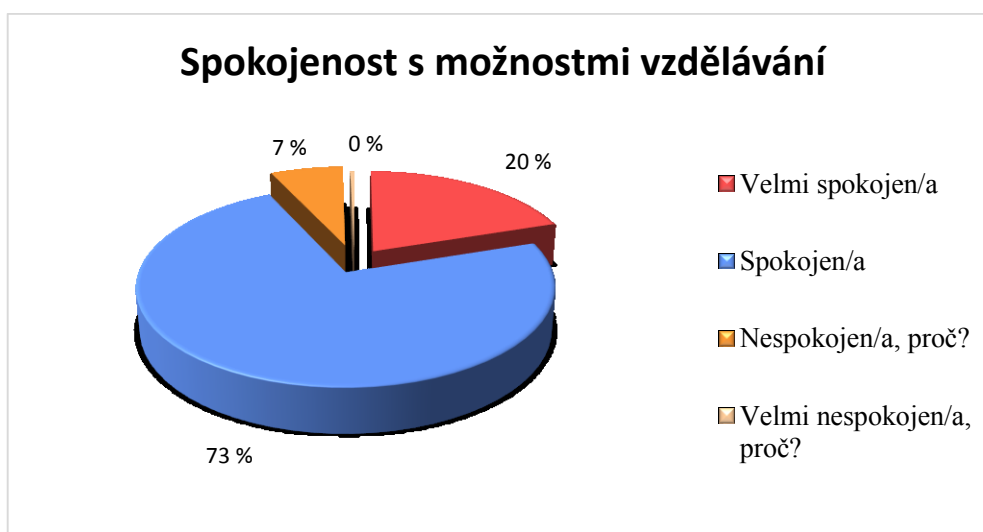
Vyhodnocení dotazníků bylo znázorněno graficky pomocí sloupcových a výšečových grafů a také slovním popisem.

4.6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1 Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání ve Vítkovické nemocnici?

Úvodní otázka se týkala spokojenosti lékařů s možnostmi vzdělávání ve Vítkovické nemocnici. Tato otázka obsahovala 4 - stupňovou škálu spokojenosti, v případě nespokojenosti s možnostmi vzdělávání respondenti mohli uvést důvod, proč jsou nespokojeni.

Graf. 4.2 Spokojenost lékařů s možnostmi vzdělávání

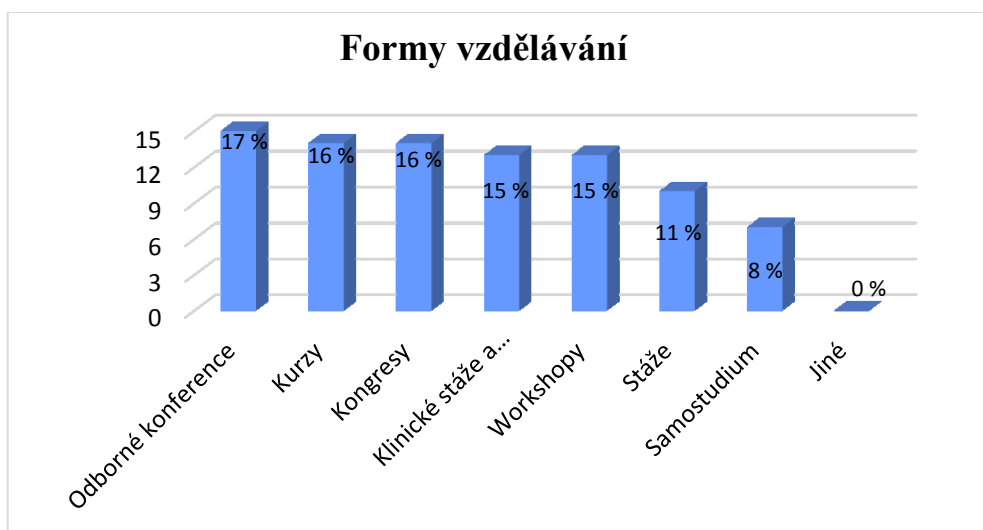


Interpretace výsledků: V následujícím grafu můžeme vidět, že 3 lékaři (20 %) jsou se vzděláváním velmi spokojeni, 11 lékařů (73 %) je spokojeno, 1 lékař (7 %) je nespokojen, avšak neuvedl důvod, proč je nespokojen a žádný z respondentů není se současným systémem vzdělávání ve Vítkovické nemocnici velmi nespokojen. Z těchto čísel vyplývá, že na oddělení neurologie převládá spokojenost s možnostmi vzdělávání.

Otázka č. 2 Jaké formy vzdělávání jste doposud využil/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké formy vzdělávání lékaři nejčastěji absolvují. Respondenti mohli označit libovolný počet ze široké škály variant odpovědí. Poslední možností byla varianta jiné, kterou mohli lékaři využít, pokud absolvovali jinou formu vzdělávání, která nebyla ve škále odpovědí uvedena.

Graf 4.3 Formy vzdělávání absolvované respondenty

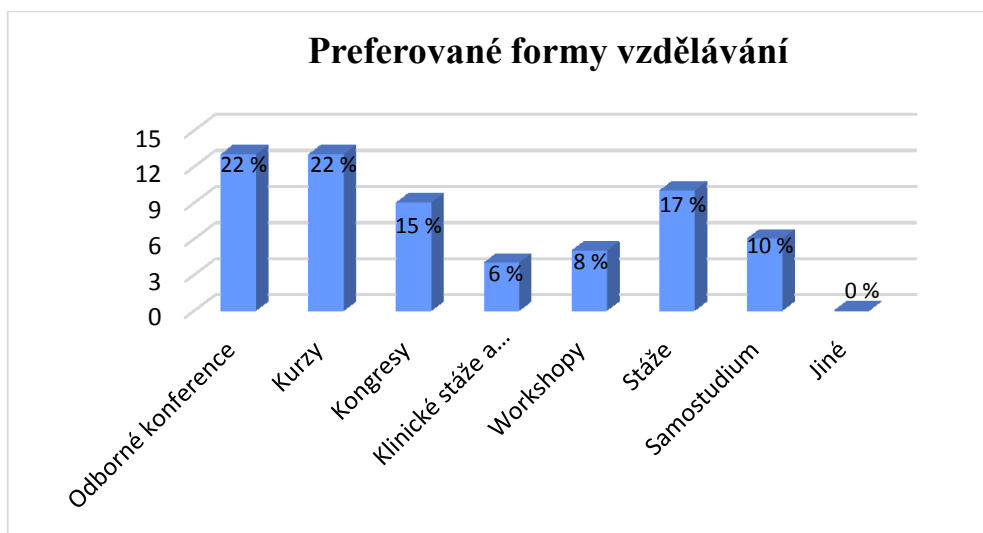


Interpretace výsledků: Respondenti měli na výběr širokou škálu odpovědí. Poslední možností byla varianta „Jiné“, kterou nevyužil ani jeden respondent. Nejvyužívanější formou vzdělávání jsou odborné konference, kterých se zúčastnili všichni respondenti. Dále jsou velmi využívané kurzy a kongresy, které označilo 14 z 15 respondentů (16 %). Naopak nejméně využívanou formou vzdělávání je samostudium, které označilo 7 (8 %) respondentů.

Otázka č. 3 Jaké formě vzdělávání dáváte přednost?

Tato otázka se týkala forem vzdělávání, které lékaři preferují. Respondenti měli na výběr stejně jako u otázky č. 2 širokou škálu odpovědí a mohli označit libovolný počet odpovědí.

Graf. 4.4 Preferované formy vzdělávání



Interpretace výsledků: Nejčastěji se v dotaznících objevovala odpověď odborné konference a kurzy, které označilo 13 respondentů (22 %), což odpovídá také nejvyužívanějším formám vzdělávání z vyhodnocení otázky č. 2. Dalšími preferovanými formami vzdělávání jsou stáže, které označilo 10 lékařů (17 %) a kongresy, které označilo 9 lékařů (15 %). Mezi méně oblíbené formy vzdělávání patří samostudium (10 %), workshopy (8%) a nejméně preferovanou formou vzdělávání jsou klinické stáže a klinické dny, které označili pouze 4 respondenti (6 %).

Otázka č. 4 Využíváte nově získané znalosti a dovednosti ze vzdělávacích aktivit při výkonu vaší pracovní náplně?

Tato otázka zjišťovala, zda lékaři využívají nově získané znalosti a dovednosti v praxi. Respondenti měli na výběr možnosti – velmi často, často, příležitostně, vůbec.

Graf 4.5 Využívání nově získaných znalostí a dovedností

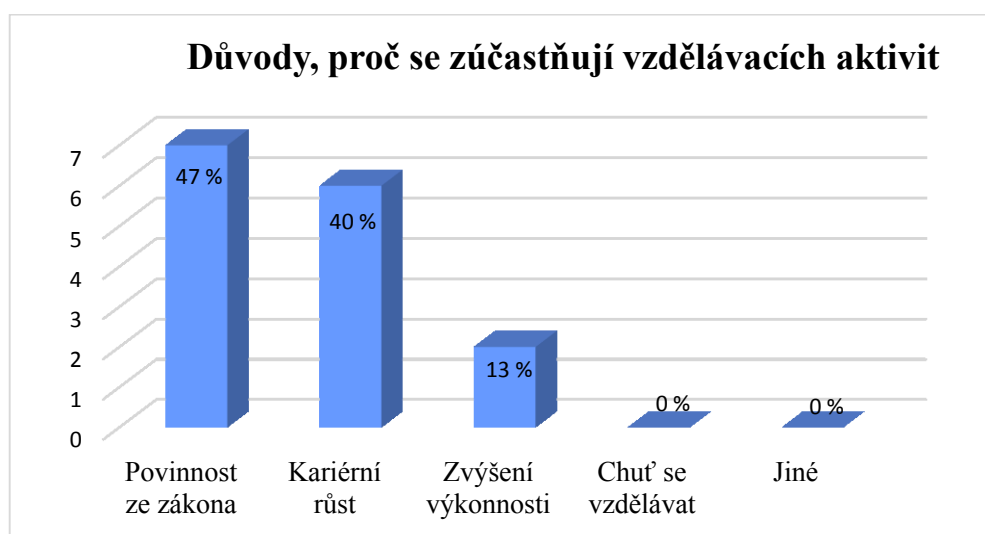


Interpretace výsledků: 7 lékařů (47 %) uvedlo, že nově získané znalosti a dovednosti využívají velmi často, 6 lékařů (40 %) využívá nově získané znalosti a dovednosti často, 2 lékaři (13 %) je využívají příležitostně a žádný z lékařů neuvedl, že by nově získané znalosti a dovednosti vůbec nevyužil.

Otázka č. 5 Z jakého důvodu se rozhodujete účastnit se vzdělávacích aktivit?

Tato otázka se týkala důvodů, proč se lékaři rozhodují zúčastnit se vzdělávacích aktivit. Respondenti měli na výběr různé možnosti odpovědí, poslední možnost byla „Jiné“.

Graf 4.6 Důvody, proč se respondenti rozhodují zúčastnit se vzdělávacích aktivit



Interpretace výsledků: Většina respondentů, 7 lékařů (47 %) uvedla jako hlavní důvod, proč se zúčastňují vzdělávacích aktivit povinnost ze zákona, dále 6 lékařů (40 %) uvedlo jako důvod kariérní růst a 2 lékaři (13 %) uvedli jako důvod zvyšování výkonnosti. Žádný z dotázaných neuvedl jako důvod chuť se vzdělávat ani možnost „Jiné“.

Otázka č. 6 Má zvyšování kvalifikace vliv na Váš kariérní růst?

Cílem této otázky bylo zjištění, zda zvyšování případně prohlubování kvalifikace má vliv na kariérní růst lékařů.

Graf 4.7 Vliv zvyšování kvalifikace na kariérní růst lékařů

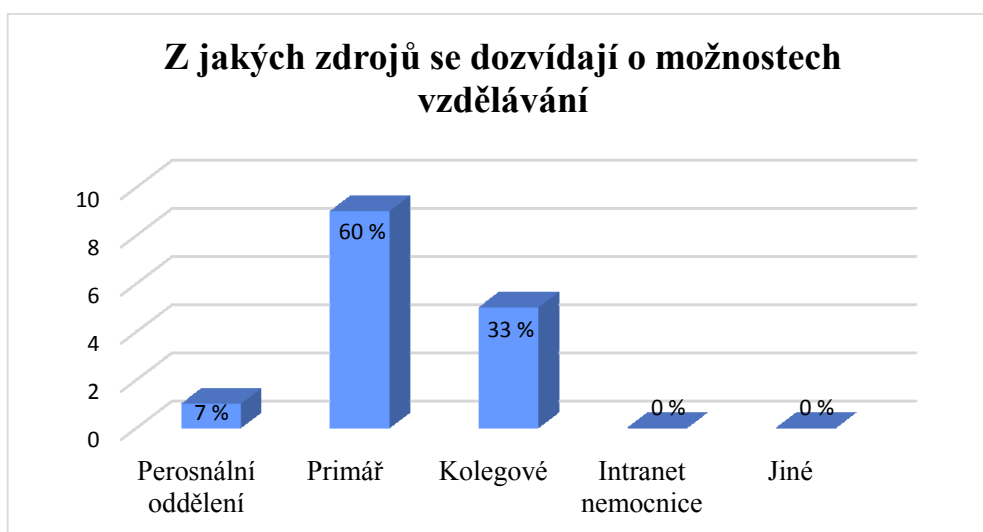


Interpretace výsledků: V následujícím grafu můžeme vidět, že odpověď rozhodně ano využili 3 lékaři (20 %), možnost spíše ano využilo 6 lékařů (40 %), možnost spíše ne 5 lékařů (33 %) a možnost rozhodně ne pouze 1 lékař (7 %).

Otázka č. 7 Z jakých zdrojů se dozvídáte o možnostech vzdělávání ve Vítkovické nemocnici?

Tato otázka se týkala zdrojů, ze kterých se lékaři dozvídají o možnostech vzdělávání. Na výběr byly možnosti Personální oddělení, Primář, Kolegové, Intranet nemocnice a Jiné.

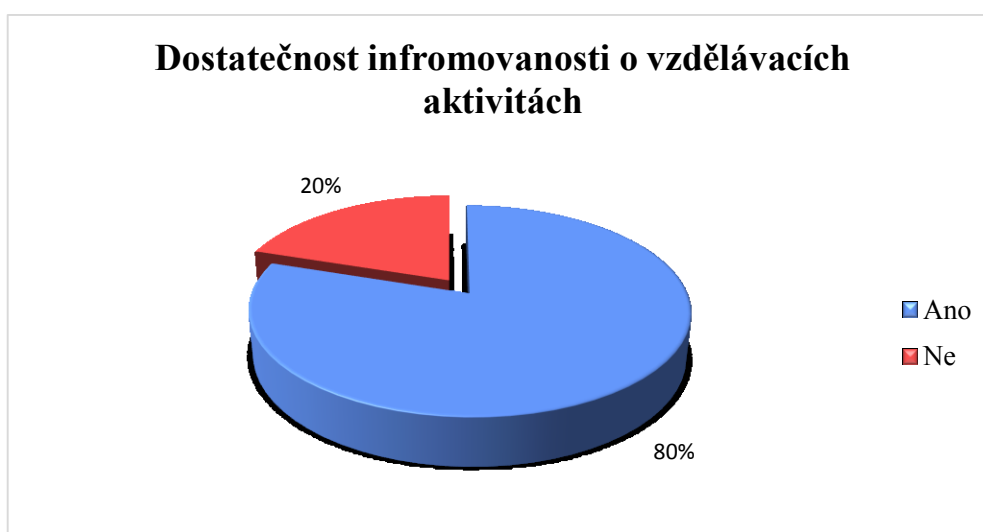
Graf 4.8 Z jakých zdrojů se dozvídají o možnostech vzdělávání



Interpretace výsledků: Možnost personální oddělení vybral pouze 1 lékař (7 %), 9 lékařů (60 %) vybralo možnost primář, 5 lékařů (33 %) uvedli jako zdroj, ze kterého se dozvídají o možnostech vzdělávání kolegy a žádný z lékařů nevyužil možnost intranet nemocnice a jiné. Z toho vyplývá, že nemocnice nevyužívá všechny možnosti, které intranet v oblasti informací o vzdělávacích aktivitách nabízí.

Otázka č. 8 Uvítali byste větší informovanost o vzdělávacích aktivitách pořádaných Vítkovickou nemocnicí?

Graf 4.9 Dostatečnost informovanosti o vzdělávacích aktivitách



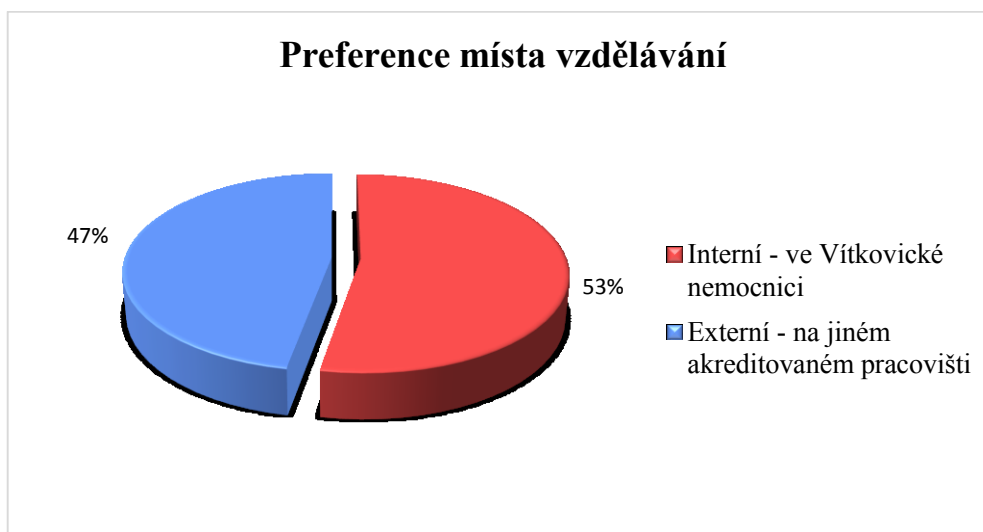
Interpretace výsledků: Z grafu je vidět, že téměř všichni respondenti, 13 lékařů (80 %) odpověděli ano a pouze 2 lékaři (20 %) vybrali možnost ne. Z této otázky vyplývá, že stávající systém informování o vzdělávacích aktivitách není dostačující.

Otázka č. 9 Kde upřednostňujete realizaci vzdělávacích aktivit?

Tato otázka měla zjistit, kde respondenti preferují konání vzdělávacích aktivit.

Na výběr byly varianty Externí a Interní.

Graf 4.10 Preference místa vzdělávání

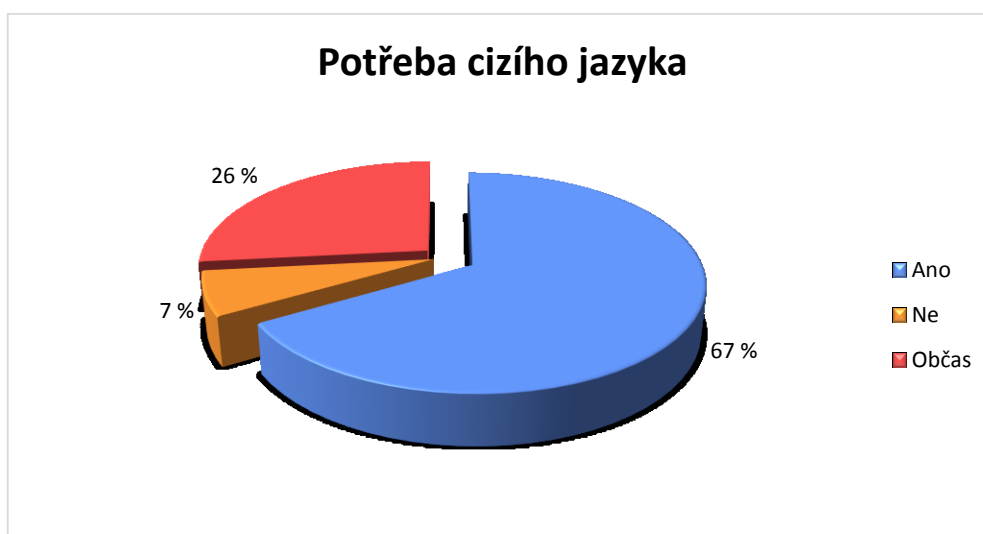


Interpretace výsledků: Na výběr byly možnosti Interní – ve Vítkovické nemocnici, tuto možnost zvolila většina lékařů, tj. 8 (53 %) a Externí – na jiném akreditovaném pracovišti zvolilo 7 lékařů (47 %). Z toho vyplývá, že lékaři upřednostňují realizaci vzdělávacích aktivit interně.

Otázka č. 10 Potřebujete při výkonu svého povolání znalost cizího jazyka?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda lékaři využívají při výkonu svého povolání znalost cizího jazyka.

Graf 4.11 Potřeba cizího jazyka



Interpretace výsledků: Z grafu je možné vidět, že 10 lékařů (67 %) využívá při svém povolání znalost cizího jazyka, možnost občas využili 4 lékaři (26 %) a pouze 1 lékař (7 %) označil možnost ne.

Otázka č. 11 Uvítali byste kurz cizího jazyka pořádaný Vítkovickou nemocnicí?

Tato otázka se týkala kurzu cizího jazyka. Jak vyplývá z předchozí otázky, cizí jazyk k výkonu své profese potřebuje (67 %) lékařů a (26 %) lékařů využívá cizí jazyk občas pouze 1 lékař (7 %) nevyužívá cizí jazyk vůbec. Jelikož se na neurologickém oddělení nerealizují kurzy cizích jazyků, bylo by vhodné zjistit, zda by o jazykové kurzy měli lékaři zájem.

Graf 4.12 Možnost absolvovat jazykový kurz

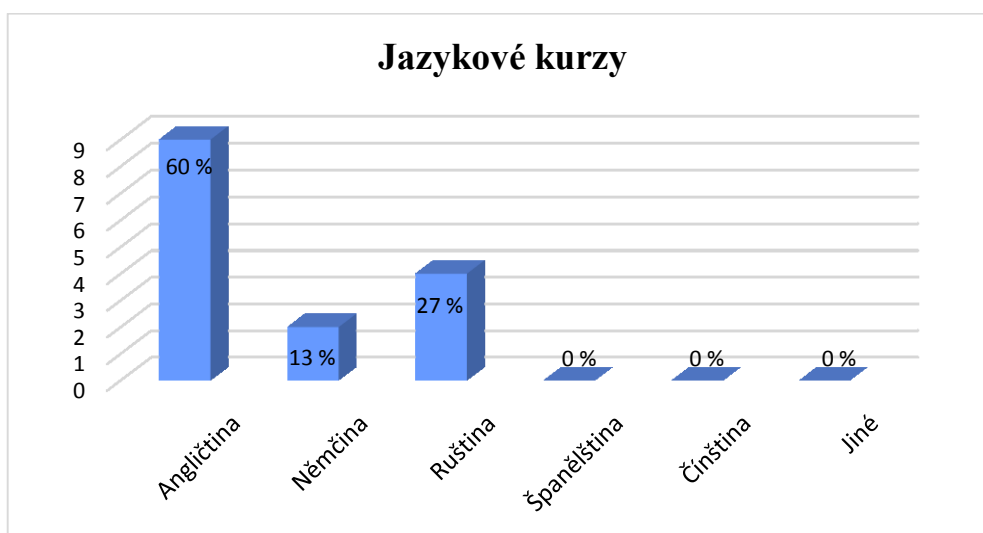


Interpretace výsledků: Téměř všichni dotazovaní přesně 12 lékařů (80 %) označili možnost „Ano“ pouze 3 lékaři (20 %) označili možnost „Ne“. Na základě odpovědí respondentů můžu vyvodit, že lékaři by uvítali kurz cizího jazyka pořádný Vítkovickou nemocnicí.

Otázka č. 12 Pokud byste měli zájem o jazykové kurzy pořádané Vítkovickou nemocnicí, jaké by to byly?

Cílem této otázky bylo zjistit konkrétní jazyky, o které by byl zájem v případě realizace jazykových kurzů.

Graf 4.13 Jazykové kurzy

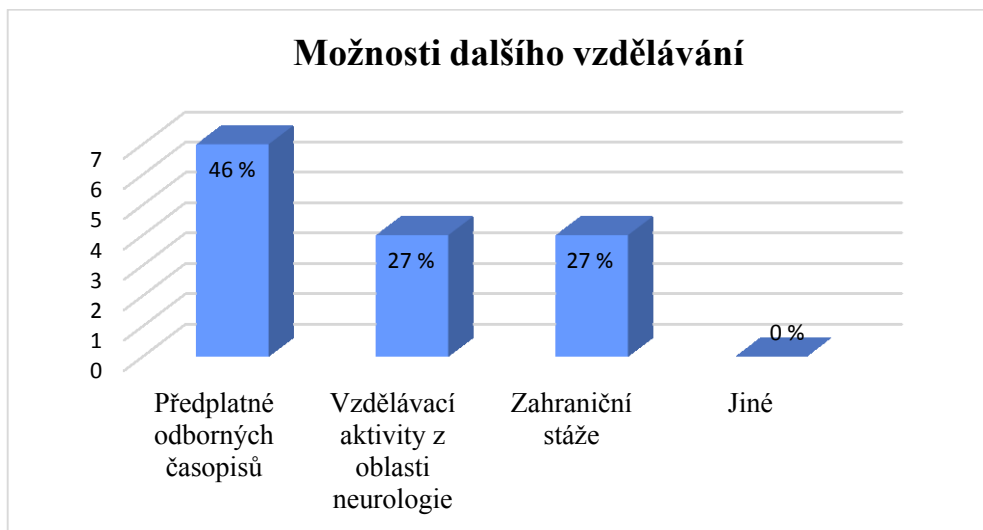


Interpretace výsledků: Přestože 3 respondenti v otázce č. 11 odpověděli, že by neměli zájem o jazykové kurzy pořádané Vítkovickou nemocnicí, tuto otázku vyplnilo všech 15 respondentů. Z grafu 4.13 vyplývá, že největší zájem je o kurzy angličtiny, tuto možnost označilo 9 lékařů (60 %), 2 lékaři (13 %) označili možnost němčina a 4 lékaři (27 %) označili možnost ruština. Ostatní možnosti respondenti nevyužili.

Otázka č. 13 Jaké další formy vzdělávání byste uvítal/a?

V této otázce měli respondenti na výběr ze 4 variant odpovědí.

Graf 4.14 Možnosti dalšího vzdělávání

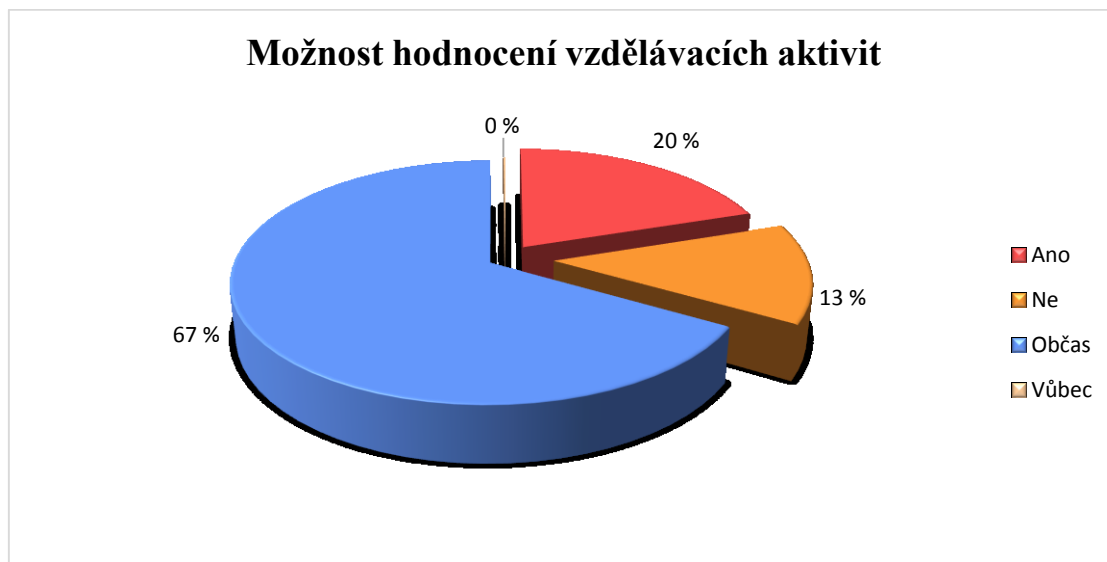


Interpretace výsledků: Lékaři by jako možnost dalšího vzdělávání nejvíce uvítali předplatné odborných časopisů 7 respondentů (46 %), ostatní respondenti (54 %) by uvítali vzdělávací aktivity v oblasti neurologie a zahraniční stáže. Možnost „Jiné“ neoznačil žádný respondent.

Otázka č. 14 Máte možnost ohodnotit vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnili?

Tato otázka měla zjistit, zda respondenti mohou ohodnotit vzdělávací aktivity po jejich absolvování.

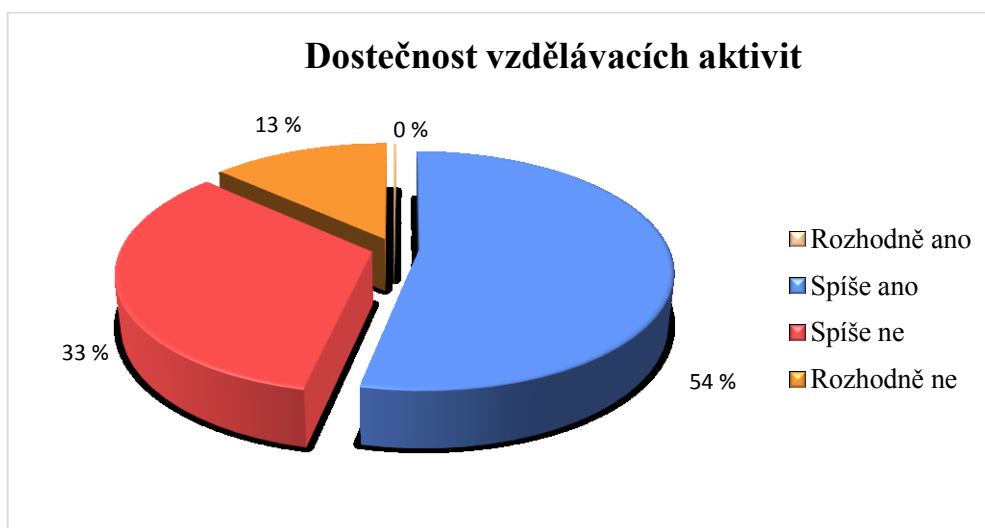
Graf 4. 15 Možnost hodnocení vzdělávacích aktivit



Interpretace výsledků: Možnost „Ano“ označili 3 lékaři (20 %), možnost „Ne“ označili 2 lékaři (13 %) a většina respondentů označili možnost „Občas“ konkrétně 10 lékařů (67 %).

Otázka č. 15 Je pro Vás nabídka vzdělávacích aktivit Vítkovické nemocnice dostačující?

Graf 4.16 Dostatečnost vzdělávacích aktivit



Interpretace výsledků: Možnost „Rozhodně ano“ nevyužil ani jeden respondent, možnost „Spíše ano“ označilo 8 lékařů (54 %), možnost „Spíše ne“ označilo 5 lékařů (33 %) a možnost „Rozhodně ne“ označili 2 lékaři (13 %). Z této otázky je patrné, že Vítkovická nemocnice by měla zlepšit nabídku vzdělávacích aktivit pro své zaměstnance.

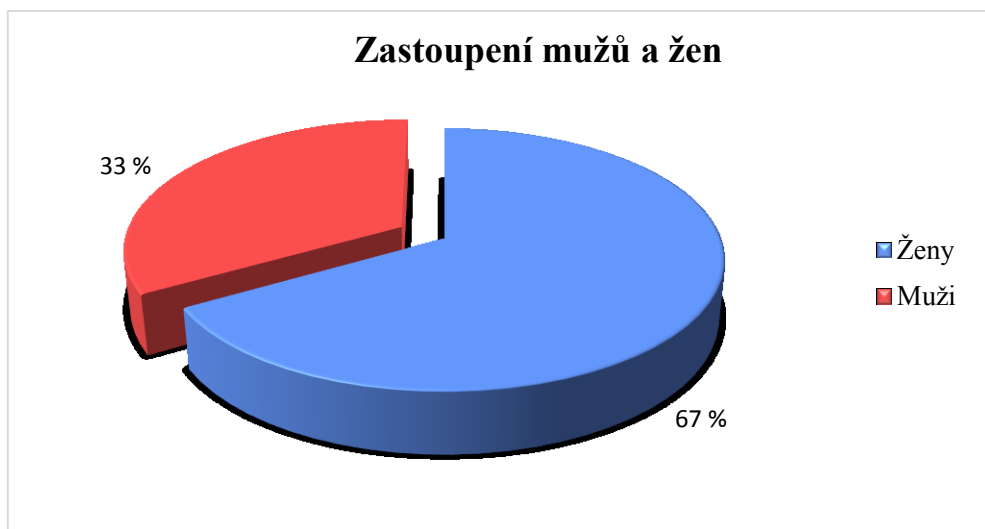
Otázka č. 16 Máte nějaké konkrétní doporučení, jak zefektivnit vzdělávací proces zaměstnanců Vítkovické nemocnice?

Tato otázka byla otevřená. Lékaři měli možnost se vyjádřit k tomu, jak by zlepšili vzdělávací proces nemocnice, případně napsat námitky či připomínky k tomu, jak vzdělávání v současnosti probíhá. Na tuto otázku odpověděl pouze 1 respondent, který navrhoval, aby Vítkovická nemocnice poskytovala lékařům předplatné odborných časopisů.

Otázka č. 17 Vaše pohlaví?

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 10 žen (67 %) a 5 mužů (33 %).

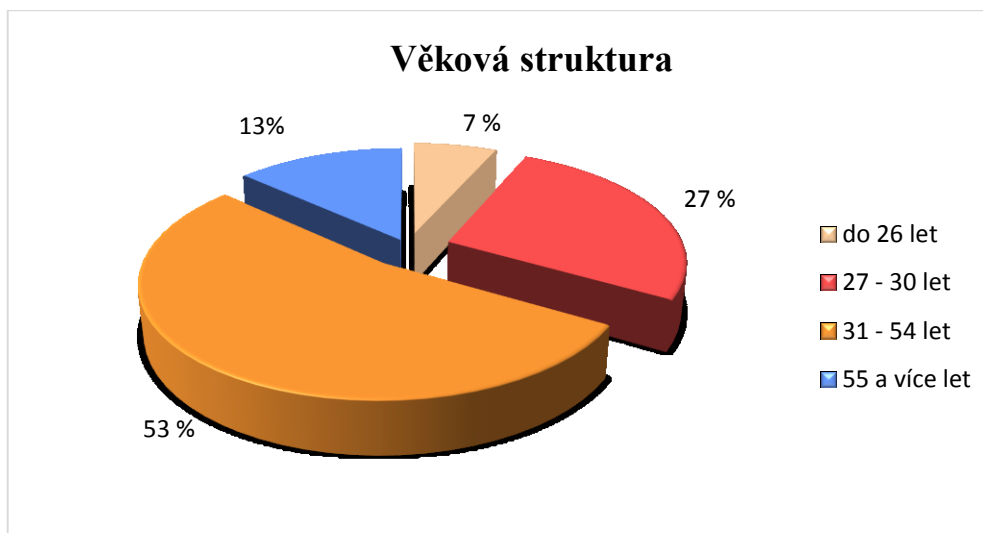
Graf 4.17 Zastoupení mužů a žen



Otázka č. 18 Věková skupina?

Druhá identifikační otázka se týkala věku. Respondenti měli na výběr čtyři věkové kategorie. Do kategorie do 26 let spadá 1 respondent. Věkovou kategorii 27 – 30 let označili 4 respondenti. Největší počet respondentů označil kategorii 31 – 54 let, celkem 8 respondentů. A do poslední kategorie 55 a více let spadají 2 respondenti.

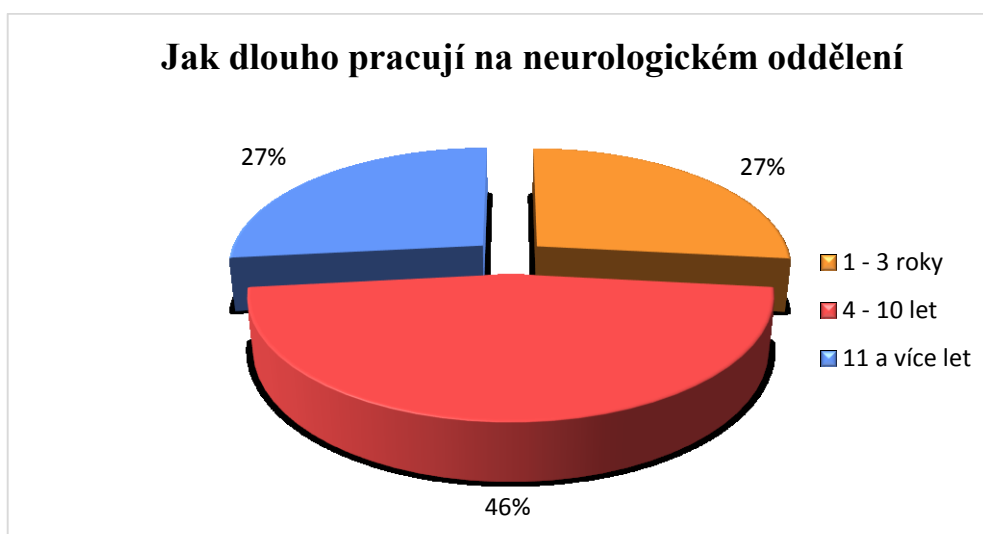
Graf 4.18 Věková struktura



Otázka č. 19 Jak dlouho pracujete na neurologickém oddělení Vítkovické nemocnice?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho respondenti pracují na neurologickém oddělení Vítkovické nemocnice. Do kategorie 1 – 3 roky spadají 4 (27 %) respondenti. Možnost 4 – 10 let vyplnilo 7 respondentů (46 %). A poslední možnost 11 a více let označili 4 respondenti (27 %).

Graf 4.19 Jak dlouho pracují na neurologickém oddělení



4.6.2 Zhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že lékaři neurologického oddělení jsou se současnými možnostmi vzdělávání ve Vítkovické nemocnici spokojeni. Nespokojen byl pouze 1 lékař, tj. 7 %. Formy vzdělávacích aktivit, které lékaři dosud využili, jsou nejčastěji odborné konference, kurzy, workshopy a kongresy a nejčastěji preferované formy vzdělávání jsou odborné konference, kurzy a stáže.

Nově získané znalosti a dovednosti využívá většina lékařů při výkonu svého povolání, jen 13 % lékařů využívá nově získané znalosti a dovednosti příležitostně a žádný z respondentů neoznačil možnost, že by nově získané znalosti a dovednosti vůbec nevyužil. Nejčastější důvody, proč se lékaři zúčastňují vzdělávacích aktivit, je povinnost ze zákona 47 % respondentů a kariérní růst 40 % respondentů.

Lékaři se nejčastěji dozvídají o možnostech vzdělávání ve Vítkovické nemocnici od primáře 60 % lékařů a od kolegů 33 % lékařů, žádný lékař neuvedl jako zdroj informací o možnostech vzdělávání intranet nemocnice. Téměř všichni lékaři, tj. 80 %, by také uvítali větší informovanost o vzdělávacích aktivitách pořádaných Vítkovickou nemocnicí. Bylo by proto vhodné zaměstnance více informovat o probíhajících vzdělávacích aktivitách. Většina lékařů využívá při výkonu svého povolání cizí jazyk, 80 % lékařů by uvítalo kurz cizího jazyka realizovaný Vítkovickou nemocnicí, nejpreferovanější je kurz anglického jazyka 60 % respondentů. Proto by bylo vhodné rozšířit jazykovou vybavenost lékařů neurologického oddělení Vítkovické nemocnice.

5 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje lékařů neurologického oddělení Vítkovické nemocnice a dotazníkového šetření budou v této kapitole bakalářské práce stanoveny návrhy a doporučení, které by mohly stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Vítkovické nemocnice zlepšit.

Interní systém zaměřený na vzdělávání

Z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že by lékaři uvítali větší informovanost o vzdělávacích aktivitách Vítkovické nemocnice. Jelikož si musí lékaři vzdělávací aktivity sami vyhledávat, informovanost by mohl usnadnit firemní intranet.

Nemocnice má svůj vlastní interní informační systém. Proto by bylo vhodné, aby se informovanost zvýšila prostřednictvím tohoto systému. Aktuální a plánované vzdělávací akce by byly přehledně vloženy do tohoto systému a každý lékař by získal lepší přehled o všech dostupných a pořádaných vzdělávacích akcích. V systému by byla vytvořena záložka s názvem vzdělávání, ve které by byl seznam všech vzdělávacích aktivit rozčleněný podle příslušných profesí. Po kliknutí na jednotlivé vzdělávací aktivity by se lékařům objevil podrobnější popis a informace o tom, kdy budou tato školení, kurzy či semináře probíhat a také možnost elektronicky se na toto vzdělávání přihlásit. Systém by také podával okamžité informace o naplněnosti jednotlivých vzdělávacích akcí a počtech volných míst.

Další možností je zasílat informace o vzdělávacích aktivitách lékařům přímo na email. Tento způsob by lékařům ušetřil čas s vyhledáváním vzdělávacích aktivit, avšak personálnímu oddělení by přibyla administrativní práce spojená s preposíláním těchto informací jednotlivým lékařům. V tomto případě by bylo vhodné provázat rozesílání upozorňujících emailů se zveřejněním nabídek vzdělávání na intranetu.

Jazykové kurzy

Ke zvýšení spokojenosti a také kvality služeb lékařů neurologického oddělení by mohly přispět jazykové kurzy realizované Vítkovickou nemocnicí. Většina lékařů využívá při výkonu své profese znalost cizího jazyka, z toho 80 % dotazovaných by uvítalo jazykový kurz pořádný Vítkovickou nemocnicí.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že lékaři mají největší zájem o anglický jazyk. Na základě rozhovoru s personálním manažerem nemocnice bylo zjištěno, že nemocnice pořádá jazykové kurzy, ale pouze na oddělení interny a na gastroenterologickém oddělení. Bylo by vhodné realizovat jazykové kurzy také na neurologickém oddělení.

Agentury a jazykové školy nabízejí firemní kurzy, které zcela přizpůsobují potřebám firem a specializují se také na jazykové kurzy pro zdravotnický personál. Tyto kurzy jsou určeny lékařům, studentům medicíny, zdravotním sestrám a dalším pracovníkům ve zdravotnictví, kteří potřebují komunikovat v cizím jazyce v rámci oboru. Výuka může probíhat přímo v prostorách Vítkovické nemocnice, což by pro lékaře znamenalo největší pohodlí a časovou úsporu, případně lze kurzy realizovat v učebnách agentur či jazykových škol. Čas a frekvence jazykových kurzů lze přizpůsobit požadavkům neurologického oddělení. Před začátkem jazykového kurzu by lékaři absolvovali test, který by ověřil jejich jazykové znalosti. Také po absolvování jazykového kurzu by lékaře čekalo vyplnění testu, s jehož pomocí by se zjistilo, zda lékaři zlepšili své dosavadní znalosti anglického jazyka.

Na výuku angličtiny pro oblast zdravotnictví se na Ostravsku specializuje např. agentura Jasno, jejíž ceník jsem využila pro propočet případných nákladů na jazykové vzdělávání lékařů neurologického oddělení. Kurz by se konal 1x týdně a trval by 90 minut.

Ceník výuky

Typ kurzu	Intenzita kurzu	Celková cena kurzu
Angličtina pro zdravotnictví	1x2 hodiny/týden	12 250 Kč

Zdroj: Jazyková agentura Jasno, 2014

Jazykové kurzy pořádá agentura pro skupinky maximálně 8 účastníků, aby se zachoval individuální přístup k účastníkům kurzu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že o jazykové kurzy má zájem 12 lékařů. V případě realizace kurzu by Vítkovická nemocnice zaplatila za roční kurz angličtiny pro 12 lékařů 147 000 Kč. Po absolvování jazykového kurzu by se lékaři mohli více účastnit zahraničních stáží a konferencí, čímž by zvyšovali nejen své znalosti a zkušenosti, ale také by zvýšili prestiž nemocnice.

Předplatné odborné literatury

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že odborná periodika jsou pro lékaře velmi žádaná. V otázce č. 16, která byla otevřená, dokonce jeden respondent uvedl, že předplatné odborných časopisů by mohlo zefektivnit současný systém vzdělávání a rozvoje lékařů ve Vítkovické nemocnici. Díky odborným časopisům by lékaři mohli rozšiřovat své znalosti a dovednosti.

Doporučila bych předplatné například nejčtenějšího odborného časopisu „Zdravotnictví a medicína“. Tento titul je určen lékařům a ostatním odborným profesím ve zdravotnictví a farmacii a vychází jednou za dva týdny. Nabízí aktuální zdravotnicko-politické zpravodajství a pravidelně také zveřejňuje informace o vzdělávacích akcích ve zdravotnictví. Roční předplatné s přístupem do online archivu časopisu činí 590 Kč. Vítkovická nemocnice však může zvolit levnější variantu, kterou je roční elektronické předplatné časopisu s přístupem do online archivu za 250 Kč.

Další možností jsou například „Zdravotnické noviny“, které přinášejí zpravodajství věnované zdravotnictví a klinické medicíně v ČR i v zahraničí. Jejich záměrem je průběžně informovat zdravotnickou, zejména lékařskou veřejnost, o novinkách a trendech v jednotlivých lékařských oborech. Roční předplatné činí 590 Kč a pololetní předplatné činí 295 Kč.

Odborné časopisy by nemusela nemocnice zajišťovat všem lékařům v případě, že by investovala finanční prostředky do vytvoření knihovny se studovnou, kde by se lékaři mohli vzdělávat. Knihovna by mohla být umístěna v pavilonu H4, v blízkosti Malého a Velkého vzdělávacího sálu, kde jsou nevyužité prostory. Zřízení knihovny by si vyžádalo jak jednorázové vstupní náklady spojené s úpravou prostor a pořízením vybavení knihovny, tak pravidelné výdaje vyčleněné v rozpočtu na nákup odborné literatury. I zde by bylo vhodné využít možností, které nabízí intranet nemocnice zřízením záložky „knihovna“, kde by si lékaři mohli elektronicky vyhledat a rezervovat odbornou literaturu a časopisy.

Hodnocení vzdělávacích aktivit

V tomto bodě zlepšení interního systému vzdělávání a rozvoje lékařů Vítkovické nemocnice bych navrhla zavedení hodnotícího formuláře. Po absolvování vzdělávacích aktivit konaných mimo nemocnici lékaři musí odevzdat „Zprávu o výsledku pracovní cesty“. Avšak při absolvování vzdělávacích aktivit konaných ve Vítkovické nemocnici se kromě evidence

docházky žádné hodnocení vzdělávací aktivity neprovádí. Je velmi důležité, aby vedení nemocnice vědělo, zda zaměstnanci získali během absolvování vzdělávací akce potřebné znalosti a dovednosti, zda byli spokojeni s lektorem a zvolenou metodou vzdělávací akce. Chybějící zpětná vazba může způsobit, že nemocnice investuje finanční prostředky do vzdělávacích aktivit, které přinášejí jen malý nebo dokonce žádný efekt pro zaměstnance.

Toto hodnocení by bylo nejvhodnější ve formě dotazníku spokojenosti. Dotazníky spokojenosti přinášejí subjektivní hodnocení přínosu vzdělávacích aktivit, neboť je vyplňují samotní účastníci kurzu, a to zpravidla s několikadenním odstupem. Návrh dotazníku je uveden v Příloze č. 5. Výhodou dotazníků spokojenosti je, že jejich vyplnění zabere pouze pár minut a nepředstavují zásadní zátěž ani pro personální oddělení. Dotazník obsahuje otevřené i uzavřené otázky a poskytne personálnímu oddělení zpětnou vazbu o užitečnosti vzdělávacích aktivit, kvalitě vzdělávacích materiálů a působení lektora. Personální oddělení může pomocí těchto dotazníků zhodnotit účinnost a názor lékařů na vzdělávací akce. Na základě připomínek lékařů k jednotlivým akcím a lektorům by nemocnice mohla cíleně pořádat kurzy, které nejvíce obohacují účastníky novými poznatky a přizývat ke spolupráci lektory, s jejichž prací byla vykázána největší spokojenost. Tím se zajistí celková účinnost a efektivnost vzdělávání.

6 Závěr

Každá profese s sebou přináší určité nároky na osobní rozvoj zaměstnanců. Ve zdravotnictví dochází v posledních letech k výrazným změnám a posunům v léčbě díky novým léčebným metodám i stále dokonalejší technice. Toto však s sebou nese čím dál větší nároky na průběžné vzdělávání zaměstnanců, na kterých nezávisí jen úspěch nemocnice, ale zejména lidské životy.

Bakalářská práce je zaměřena na proces vzdělávání a rozvoje lékařů neurologického oddělení Vítkovické nemocnice. Práce je rozdělena do čtyř částí. První část bakalářské práce obsahuje teoretické poznatky z této oblasti personální činnosti. Podstatná část je věnována cyklu vzdělávání pracovníků a jednotlivým fázím tohoto cyklu.

Druhá část je věnována charakteristice Vítkovické nemocnice. Tato část obsahuje základní informace o Vítkovické nemocnici, historii, hodnoty a vize nemocnice. Krátce je také popsáno neurologické oddělení.

Třetí část se věnovala analýze současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Vítkovické nemocnice. Tato analýza byla provedena na základě rozhovorů s personálním manažerem nemocnice, z poskytnutých interních materiálů a v neposlední řadě také zpracováním dotazníkového šetření. Dotazníky byly distribuovány reprezentativnímu vzorku respondentů, který představovali lékaři neurologického oddělení.

Na analýzu současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Vítkovické nemocnice navazuje poslední část, která obsahuje návrhy a doporučení. Na základě porovnání výsledků výzkumného šetření a analýzy současného stavu byla navržena možná opatření, která by mohla zvýšit efektivnost vzdělávání lékařů a tím přispět nejen ke zvýšení produktivity práce lékařů, ale také ke zvýšení spokojenosti pacientů.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Vítkovické nemocnice a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současné situace a zvýšení efektivnosti při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Bylo zjištěno, že stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je na relativně vysoké úrovni, avšak navrhovanými doporučeními by se systém vzdělávání a rozvoje mohl stát efektivnější.

Seznam použité literatury

Odborné publikace, knihy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

TORRINGTON, Derek, Laura HALL and Stephen TAYLOR. *Human Resources Management*. 7th ed. London: Pearson Education, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

AGEL, *O skupině* [online]. [24. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.agel.cz/o-skupine>

ČESKÁ LÉKAŘSKÁ KOMORA, *Základní informace* [online]. [18. 3. 2014]. Dostupné z <http://www.lkcr.cz/zakladni-informace-203.html>

ČESKÁ LÉKAŘSKÁ KOMORA, *Stavovský předpis č. 16* [online]. [18. 3 2014]. Dostupné z <http://www.lkcr.cz/stavovsky-predpis-c-16-207.html>

INSTITUT POSTGRADUÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ, *Vzdělávací programy pro lékaře* [online]. [7. 3. 2014]. Dostupný z: <http://www.ipvz.cz/lekari/vzdelavaci-programy.aspx>

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *MZČR: Legislativa* [online]. [19. 3. 2014]. Dostupné z http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vestnik-c4/2011_5028_2162_11.html

VÍTKOVICKÁ NEMOCNICE, *O nemocnici*. [online]. [25. 1. 2014]. Dostupné z <http://www.nemocnicevitkovice.agel.cz/o-nemocnici>

VÍTKOVICKÁ NEMOCNICE, *Historie* [online]. [25. 1. 2014]. Dostupné z <http://www.nemocnicevitkovice.agel.cz/o-nemocnici/historie>

Vyhláška č. 185/2009 Sb., o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů [online]. [25. 1. 2014]. Dostupné z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-185>

Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta [online]. [13. 2. 2014]. Dostupné z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-95>

Podniková dokumentace

Směrnice ŘLZ č. 4.03

Směrnice ŘLZ č. 11

Seznam zkratk

ČLK – Česká lékařská komora

DRG – Klasifikační systém, který zařazuje případy hospitalizace

EEG - Elektroencefalografie

JIP – Jednotka intenzivní péče

KPR – Kardiopulmonální resuscitace

MZ – Ministerstvo zdravotnictví

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

VTN – Vítkovická nemocnice

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014



jméno a příjmení studenta

Seznam obrázků a tabulek

Obr. 2.1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Obr. 2.2 Systém formování pracovních schopností člověka

Obr. 2.3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

Obr. 2.4 Prvky procesu realizace vzdělávání

Obr. 3.1 Historická fotografie Vítkovické nemocnice

Tab. 4.1 Základní neurologický kmen

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura Vítkovické nemocnice

Příloha č. 2 Závěkový plán

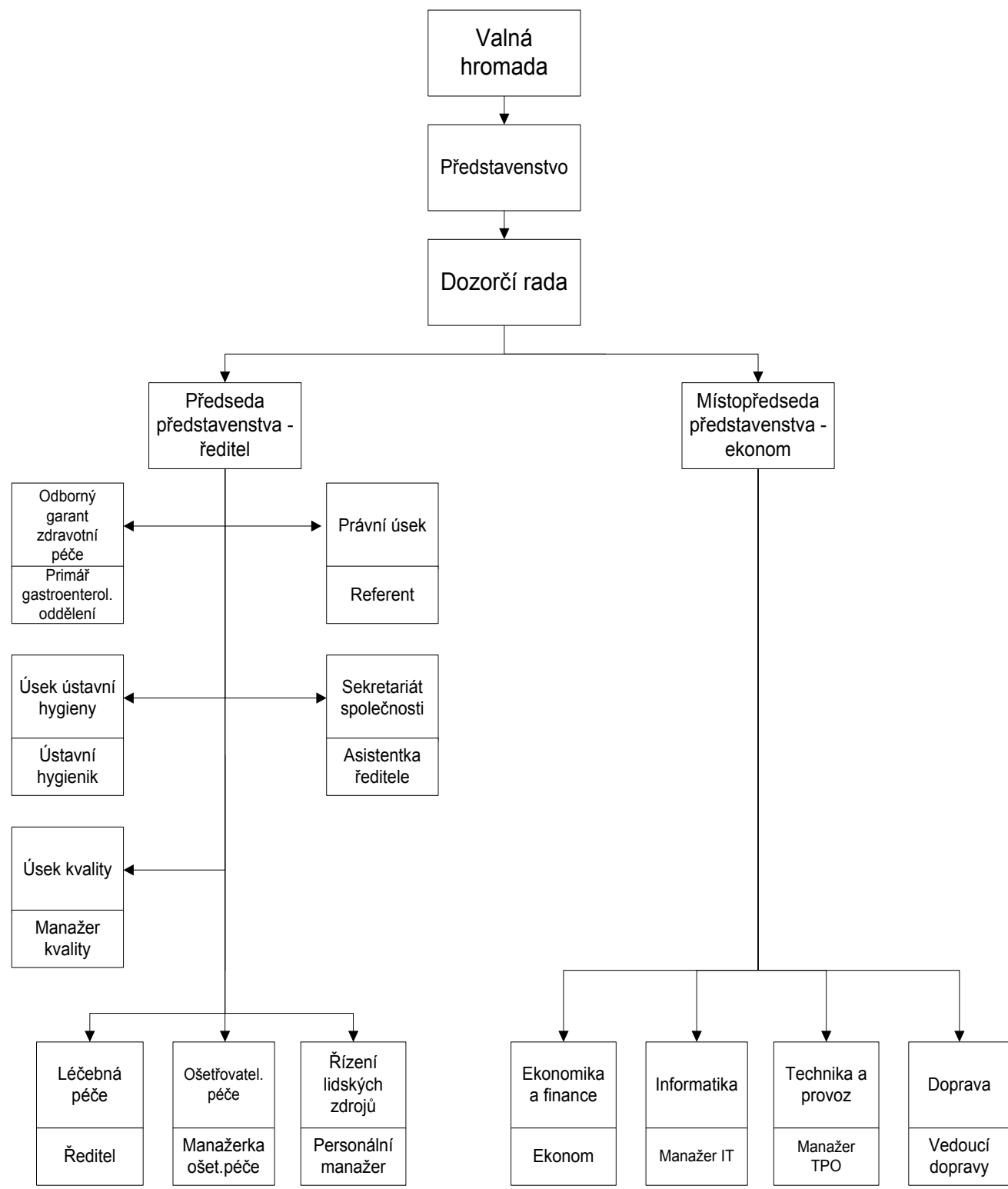
Příloha č. 3 Zpráva o výsledku pracovní cesty

Příloha č. 4 Dotazník

Příloha č. 5 Hodnotící dotazník

Přílohy

Příloha č. 1 Organizační struktura Vítkovické nemocnice



Zdroj: Interní materiály Vítkovické nemocnice

ZÁCVIKOVÝ PLÁN

Jméno a příjmení:.....

Oddělení:.....

Pracovní pozice:.....

Školitel:.....

Den nástupu:.....

Doba zaškolení: od.....do.....

Základní část společná pro všechna oddělení		
Datum	Téma	Hodnotitel
1. den	<ul style="list-style-type: none">-proškolení v PO a BOZP (všechna specifika oddělení)-seznámení se spolupracovníky a vybavením oddělení-seznámení s popisem pracovní činnosti-seznámení s pracovní dobou a plánem služeb	

1. týden	<ul style="list-style-type: none">-seznámení s vizí a strategií nemocnice-seznámení s kodexem zaměstnance, zásadami komunikace a firemní kulturou-seznámení s organizačním a pracovním řádem, směrnicemi a příkazy ředitele- seznámení s hygienickým řádem oddělení - provozní řád a dezinfekčním plánem- seznámení s dalšími odděleními nemocnice				
1. měsíc	<ul style="list-style-type: none">- seznámení s domácím řádem oddělení- seznámení s požadavky akreditace nemocnice-seznámení s lékařskými standardy a vedením dokumentace- proškolení v manipulaci s přístrojovým vybavením oddělení- zaškolení práce s nemocničním informačním systémem- vzdělávání, důležité telefonní kontakty				
Speciální část					
dle specifiky oddělení					
	Teoretické téma		Praktické téma		Podpis
1. měsíc					
2. měsíc					

3. měsíc					
Celkem	Teorie		Praxe		

Hodnocení: 1=velmi dobře 2=uspokojivě 3=nedostatečně

Zdroj: Směrnice ŘLZ č. 4.03

Příloha č. 3 Zpráva o výsledku pracovní cesty



Zpráva o výsledku pracovní cesty

Příjmení, jméno, titul:

Oddělení:

Druh pracovní cesty: (kongres, seminář, vzdělávací akce....)

Účel cesty:(zvyšování kvalifikace, předatestační stáž, prohloubení kvalifikace, novinky...)

Místo:

Datum:

Účast: (aktivní, pasivní, poster)

Název přednášky, autoři:

Stručný popis získaných vědomostí:

Předpoklad jejich využití:

Datum a místo reference z pracovní cesty:

Podpis:

Schválení přímým nadřízeným:

Zdroj: Interní materiály Vítkovické nemocnice

Příloha č. 4: Dotazník

Vážené respondentky, vážení respondenti

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou 3. ročníku VŠB-TU Ostrava, Ekonomické fakulty oboru Management a tento dotazník slouží jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity výhradně pro mou bakalářskou práci, kterou píši na téma „Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Vítkovické nemocnice.“ U každé otázky prosím vyberte a označte právě jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

Za spolupráci a ochotu Vám předem děkuji.

Hana Haščáková

1. Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání ve Vítkovické nemocnici?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ nespokojen/a, proč?
- ☐ velmi nespokojen/a, proč?

2. Jaké formy vzdělávání jste doposud využil/a? (možnost více odpovědí)

- ☐ odborné konference
- ☐ kurzy
- ☐ kongresy
- ☐ klinické stáže a klinické dny
- ☐ workshopy
- ☐ stáže
- ☐ samostudium
- ☐ jiné (uved'te)

3. Jaké formě vzdělávání dáváte přednost? (možnost více odpovědí)

- ☐ odborné konference
- ☐ kurzy
- ☐ kongresy
- ☐ klinické stáže a klinické dny
- ☐ workshopy
- ☐ stáže
- ☐ samostudium
- ☐ jiné (uved'te)

4. Využíváte nově získané znalosti a dovednosti ze vzdělávacích aktivit při výkonu Vaší pracovní náplně?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> velmi často | <input type="checkbox"/> příležitostně |
| <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vůbec |

5. Z jakého důvodu se rozhodujete účastnit se vzdělávacích aktivit?

- ☐ povinnost ze zákona
- ☐ kariérní růst
- ☐ chuť se vzdělávat
- ☐ zvýšení výkonnosti
- ☐ jiné (uved'te).....

6. Má zvyšování kvalifikace vliv na Váš kariérní růst?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

7. Z jakých zdrojů se dozvídáte o možnostech vzdělávání ve Vítkovické nemocnici?

- ☐ personální oddělení
- ☐ primář
- ☐ kolegové
- ☐ intranet nemocnice
- ☐ jiné (uved'te).....

8. Uvítali byste větší informovanost o vzdělávacích aktivitách pořádaných Vítkovickou nemocnicí?

- ☐ ano
- ☐ ne

9. Kde upřednostňujete realizaci vzdělávacích aktivit?

- ☐ Interní – ve Vítkovické nemocnici
- ☐ Externí – na jiném akreditovaném pracovišti

10. Potřebujete při výkonu svého povolání znalost cizího jazyka?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ občas

11. Uvítali byste kurz cizího jazyka pořádaný Vítkovickou nemocnicí?

- ☐ ano
- ☐ ne

12. Pokud byste měli zájem o jazykové kurzy pořádané Vítkovickou nemocnicí, jaké by to byly?

- ☐ angličtina
- ☐ němčina
- ☐ ruština
- ☐ španělština
- ☐ čínština
- ☐ jiné (uved'te)

13. Jaké další formy vzdělávání byste uvítal/a?

- ☐ předplatné odborných časopisů
- ☐ vzdělávací aktivity v oblasti neurologie
- ☐ zahraniční stáže
- ☐ jiné (uved'te).....

14. Máte možnost ohodnotit vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnili?

- ☐ ano ☐ ne ☐ občas

15. Je pro Vás nabídka vzdělávacích aktivit Vítkovické nemocnice dostačující?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

16. Máte nějaké konkrétní doporučení, jak zefektivnit vzdělávací proces zaměstnanců Vítkovické nemocnice?

17. Vaše pohlaví?

☐ žena ☐ muž

18. Věková skupina?

☐ do 26 let
☐ 27 – 30 let
☐ 31 – 54 let
☐ 55 a více let

19. Jak dlouho pracujete na neurologickém oddělení Vítkovické nemocnice?

☐ 1 – 3 roky
☐ 4 – 10 let
☐ 11 a více let

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5 Formulář pro hodnocení vzdělávací akce

Hodnocení vzdělávací akce

Jméno a příjmení:.....

Název vzdělávací akce:.....

Datum konání:.....

Hodnocení vzdělávací akce

(Zakroužkujte variantu, která nejlépe vystihuje Váš názor: 1 – výborný 2 – velmi dobrý
3 – dobrý 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný)

Obsah byl pochopitelný 1 2 3 4 5

Organizační zajištění akce 1 2 3 4 5

Srozumitelnost informací 1 2 3 4 5

Poskytnuté materiály 1 2 3 4 5

Poznátky využiji ve své praxi 1 2 3 4 5

Doporučení akce kolegům 1 2 3 4 5

Hodnocení lektora, přednášejícího, školitele

(Zakroužkujte variantu, která nejlépe vystihuje Váš názor: 1 – výborný 2 – velmi dobrý
3 – dobrý 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný)

Hovořil srozumitelně a jasně 1 2 3 4 5

Komunikace s lektorem 1 2 3 4 5

Znalost problematiky 1 2 3 4 5

Prostor pro zapojení účastníků 1 2 3 4 5

Vystupoval profesionálně 1 2 3 4 5

Co považujete za nejpřínosnější?

.....

Co považujete za nejméně přínosné?

.....

Máte nějaké připomínky, názory či podněty?

.....

Zdroj: Vlastní zpracování